LİSTE: TÜRKİYE'NİN EN ETKİN 50 CHRO'SU

FORTUNE

TÜRKİYE

FORTUNETURKEY.COM

ŞUBAT 2018 //
FİYATI: 13 TL KKTC: 16 TL



FORTUNE ÖZEL

YENİ NESİL LİDER ALİ KOÇ



İSPARK'TA
ÜCRETSİZ PARK
VIP HAVAALANI
TRANSFERİ
YURT DIŞI
HARÇ PULU
ARAÇ YIKAMA
Türk Telekom
Prime
BUSINESS



OMEGA
Seamaster
CO-AXIAL
MASTER CHRONOMETER
600m / 2000ft

YENİ NESİL LİDER

EDITOR

MERHABA, Oldukça detaylı ve yoğun bir çalışmanın ardından dolu dolu bir Şubat sayısı ve içerikle karşınızdayız..

Geleceğin Yeni Nesil Lideri olarak gösterilen Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ali Koç ile Fortune için biraraya geldik. Fortune'un En Etkili İş İnsanları Listesi'nin birincisi Ali Koç, dikkat çekici girişimleri kadar Türkiye ve dünyanın siyasi ve toplumsal görünümümün net fotoğrafını çekebilen, fikirlerini yuvarlak sözlerden uzak, net ve dobra bir biçimde ortaya koyabilen liderlik sıfatının içini hakkıyla dolduran liderlerden biri. Bir, iki yıl önce küreselleşmenin yarattığı adaletsizliği eleştirirken "eşitsizliğin ortadan kalkması için kapitalizmin ortadan kalkması gerekir" diyerek ait olduğu sınıfsal konumdan sıyrılıp, olan biteni nesnel bir bakış açısıyla değerlendirebilecek kadar cüretkar olabilmişti. En son Young Guru Academy Zirvesi'nde yaptığı konuşmada ise "Hayatım boyunca bu kadar ayrışmayı görmedim" şeklindeki Türkiye değerlendirmesiyle çok ses getirmişti. Liderlik, yönetim konularında öne çıkan fikirleri, Fenerbahçe Spor Kulubü Başkanlığı'na adaylığı onu gündemdeki özel kişi yapmaya yetti. Peki neler anlattı? Fenerbahçe için gelecek planlarında neler var? Dünyadaki değişimden Koç Holding nasıl etkileniyor? İlginizi çok çekeceğini düşündüğümüz bu özel röportaj için şimdiden kendinize zaman ayırın…

Bu sayımızdaki özel konulardan biri de Bitcoin. 17. yüzyıldaki lale çılgınlığından modern zamanların dotcom balonuna, yatırımcıların her defasında sonu hüsranla biten çılgınlıklarına kapıldıkları zamanlar gibi çılgın bir süreç yaşatıyor herkese.. Peki bu kripto furyası dünyayı nasıl tetikliyor ve daha da önemlisi, bu furya daha ne kadar sürecek? Soruların cevapları sayfalarımızda..

Özel dosyalarımızdan ve araştırmalarımızdan biri de Fortune Türkiye ve DataExpert işbirliğinde gerçekleştirilen "En Etkin 50 CHRO" Araştırması. Bu özel dosyada, şirketlerin değişime hızlı adaptasyon olabilmek için başarılı İK liderlerine ne kadar ihtiyaç duyduklarının bir göstergesini siz değerli okuyucularımız için araştırıp, hazırladık. En Etkin 50 CHRO Araştırması'nın Zirvesi CHRO Summit, DataExpert ve Fortune Türkiye iş birliğinde 15 Şubat 2018'de Hilton İstanbul Bomonti'de gerçekleşecek. İK'yı en etkin biçimde yöneten ve benzersiz İK uygulamalarını hayata geçiren Türkiye'nin En Etkin 50 CHRO'suna ödülleri Zirve'de verilecek. Bu özel günün yansımalarını da sizler için takip edip, gelecek sayımızda paylaşacağız.

CÜNEYT TOROS
FORTUNE TÜRKİYE YAYIN DİREKTÖRÜ
info@fortuneturkey.com

FORTUNE

İMTİYAZ SAHİBİ
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş ADINA: NEVZAT ÇALIŞKAN
YAYINCI: BİGE DARUGA ÇALIŞKAN

TÜRKİYE
YAYIN DİREKTÖRÜ Cüneyt Toros / cuneytt@global360medya.com
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ Şule Laleli / sulel@global360medya.com
KREATİF DİREKTÖR Hulusi Nusih Tütüncü / hulusit@global360medya.com
BORSA EDİTÖRÜ Zeynep Aktaş / zeynepa@global360medya.com
DIŞ HABERLER EDİTÖRÜ Anahid Hazaryan / anahidh@global360medya.com
TEKNOLOJİ EDİTÖRÜ Kerem Özdemir / keremo@global360medya.com
FİNANS EDİTÖRÜ Ayfer Yıldız / ayfery@global360medya.com
HABER MERKEZİ Tuğba İskefli / tugbai@global360medya.com,
Begüm Nur Alkış / beguma@global360medya.com
SAYFA SEKRETERİ Adem Samet Tonbul / ademt@global360medya.com

DİJİTAL
DİJİTAL DİREKTÖR Seda Özcan / sedao@groupmedya.com
DİJİTAL PROJE YÖNETİCİSİ Özge Özcan Kurt / ozgek@groupmedya.com
ONLINE İÇERİK DİREKTÖRÜ Yiğit Yeşillik / yigity@groupmedya.com
FORTUNETURKEY.COM İÇERİK DİREKTÖRÜ Alev Şahin Can / alevs@global360medya.com
DİJİTAL REKLAM DİREKTÖRLERİ Mine Balkan / mineb@groupmedya.com
DİJİTAL REKLAM REZERVASYON Selim Altınkaynak / selima@groupmedya.com

REKLAM SATIŞ VE PAZARLAMA
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
REKLAM GRUP BAŞKANI Gürhan Gezer / gurhang@groupmedya.com
REKLAM GRUP BAŞKAN YARDIMCISI Selim Erem / selime@global360medya.com
REKLAM DİREKTÖRLERİ Ayşegül Akbulutlar / aysegula@global360medya.com
Edna Levi / ednal@global360medya.com
Alev Zorlutuna / alevz@global360medya.com
REKLAM KOORDİNATÖRÜ Özgür Çokgezen / ozgurcg@global360medya.com
REKLAM MÜDÜRÜ Gökhan Gülsoy / gokhang@global360medya.com
İŞ GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ Beliz Büyükönal / belizb@global360medya.com
EVENT VE PROJELER DİREKTÖRÜ Ebru Döner / ebrud@groupmedya.com
REZERVASYON MÜDÜRÜ Ender Parlar / enderp@groupmedya.com,
REZERVASYON VE AR-GE MÜDÜRÜ Seyhan Erat / seyhane@groupmedya.com
REKLAM TEKNİK MÜDÜRÜ Mesut Öztürk / mesuto@groupmedya.com
ABONE VE ESKİ SAYILAR Eda Şeftalicioğlu / edas@groupmedya.com
DERGİ ABONELİĞİ HESABI: GROUP MEDYA BİLGİ VE TEKN.TİC.A.Ş
TEB - KAĞITHANE ŞB. TR96 0003 2000 0000 0023 5443 61
KURUMSAL ABONELİK FİYATI: 18 LİRA

FORTUNE
EDİTOR İN CHİEF Clifton Leaf
DEPUTY EDİTOR Brian O'Keefe
EXECUTİVE EDİTOR Adam Lashinsky
DİGİTAL EDİTOR Andrew Nusca

TIME INC.
PRESIDENT & CHIEF EXECUTIVE OFFICER Rich Battista
CHIEF CONTENT OFFICER Alan Murray
VICE CHAIRMAN Norman Pearlstine

TIME INC. PARTNERSHIP, LICENSING & SYNDICATION
SENIOR VICE PRESIDENT Jennifer Savage
DIRECTOR, LICENSING OPERATIONS Richard Schexnider
INTERNATIONAL EDITOR Jack Livings
EXECUTIVE DIRECTOR, CONTENT MANAGEMENT Paul Ordoñez

YEREL SÜRELİ YAYIN

YÖNETİM YERİ VE YAZIŞMA ADRESİ
Halaskargazi Cad. Sait Kuran İş Merkezi No: 145 Kat. 4 34381 Şişli / İstanbul
Tel: 0212 224 93 30 / pbx - Faks: 0212 224 86 46
YAYIN TÜRÜ Yerel Süreli
BASKI YERİ İstanbul
BASKI TARİHİ Ocak 2017
BASKI Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş. / Tel: 0216 585 90 00
www.turkuvazmatbaacilik.com
DAĞITIM Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

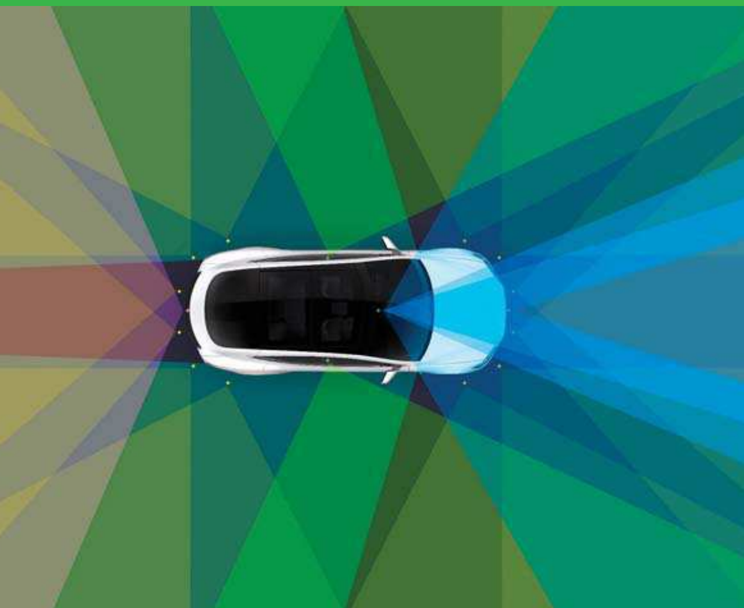


İÇİNDEKİLER

ŞUBAT 2018, SAYI 125



▲ KAPAK FOTOĞRAFI **CAANER ÖZKAN**



FOTOĞRAF: TESLA'YA TEŞEKKÜRLER

İÇİNDEKİLER

BRİFİNG

FOKUS


78

YATIRIM

TUTKULAR


82

BRİFİNG



Büyük halka arzlar borsaya yeni yatırımcı çeker mi?

Borsa yıllardır 1 milyon yatırımcı sayısını aşamıyor. Bu yıl yeni arzların yanı sıra ikincil halka arzlarla 7-8 milyar TL'lik bir gelir bekleniyor. Büyük halka arzlar borsadaki yatırımcı sayısını artırmaya yetecek mi?

Ayfer Yıldız

YATIRIM

BU YILA DAMGASINI VURACAK halka arzların ilk işareti 4 Ocak'ta Trabzon Limanı'nın yüzde 30 hissesinin borsaya geleceği toplantıyla geldi. Bu yıl sağlık sektörünün iki büyük oyuncusu Memorial ve Medical Park, enerji sektörünün önemli oyuncularından EnerjiSa, Başkent Gaz ve Aksa Gaz, perakende sektöründen Beymen, DeFacto ve Şok'un yanı sıra birçok küçük ve orta ölçekli şirket borsaya gelmek için gün sayıyor. ABD'li Carlyle'nin de Penti'de halka arz düşündüğü belirtiliyor. Ayrıca, Borsa İstanbul'un halka arzının da bu yıl içinde yapılması bekleniyor. Bazı şirketlerin ikincil halka ▷▷

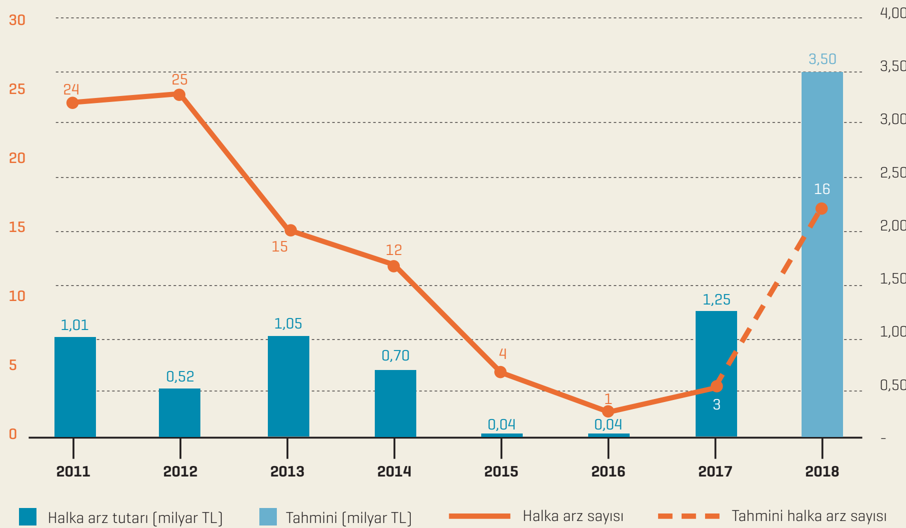
FOTOĞRAF: İSTOCKPHOTO/ ADRIAN825

arzları da gündemde. Diğer yandan, TAB Gıda'nın ABD'de, Yıldız Holding'in iştiraki Pladis'in ise İngiltere'de halka arzı planlanıyor. Geçen yılki Mavi'nin halka arzı dışında yaklaşık dört yıldır borsaya büyük şirketler gelmediği gibi halka açılan şirket sayısı da azalmıştı. Peki ne oldu da halka arzlar tekrar hareketlendi? Bu halka arzlar yıllardır 1 milyonda takılıp kalmış yatırımcı sayısının artması için bir fırsat sunuyor mu?

Alnus Yatırım Araştırma Müdürü Yunus Kaya, Türkiye'nin halka arzlarda altın dönemini 2013 yılı ortasına kadar yaşadığını hatırlatarak, "O günlerde iki not kuruluşu tarafından 'yatırım yapılabilir ülke' seviyesine yükseltilmiş ve borsamız 5 cent seviyesini geçerek, tahvil faizi yüzde 5'e inerek rekor kırmıştı. Ancak, o tarihten sonra birçok sıra dışı negatif gelişme yaşandı. Bunun miladı Ocak 2017 oldu. Dolar 3.90 TL'ye yükselirken borsa endeksi 2 cente kadar geriledi" diyor. 2013 yılında FED'in parasal genişlemeye son vereceğini açıklamasıyla gelişmekte olan ülkelere para girişinin azalmasını da unutmamak gerekiyor. Tabi bu süreçte halka arzlar bıçak gibi kesildi. 2017 yılında ise Mavi Jeans öncülüğünde halka arzlarda bir kıpırdanma yaşandı. Geçen yıl yabancı portföy girişleri ile borsa endeksinin tarihi rekor seviyelerini geride bırakarak yılı zirvede kapattığını belirten Kaya, "Rekorlar geliştikçe 'halka arz' alternatifi şirketler için gündeme gelmeye başladı. Borsa İstanbul'da bir hamle yaparak 'faaliyet kârı olup finansal giderlerinden ötürü zarar yazan' şirketlere kolaylık sağlayıp yurtiçi tahsisat zorunluluğunu yüzde 30'dan yüzde 20'ye indirdi" değerlendirmesinde bulunuyor. 2018 yılında gelişmekte olan ülke piyasalarına ilgisinin sürmesi, BIST'e ilişkin beklentilerin devam etmesi ve halka açılmayla ilgili bu yeni düzenleme halka arzları canlandırdı.

Bu yılki halka arzlardan 4 milyar TL'ye yakın bir gelir bekleniyor. İkincil halka arzlar ve açıklanmayan arzlarla birlikte bu rakamın 7-8 milyar TL'yi bulması bekleniyor. Gedik Yatırım'ın 2018 yılı strateji raporunda yer alan bilgilere göre, ilk çeyrekte 2017 yılı toplam yabancı net hisse girişinin üzerinde halka arz gerçekleşecek. Bu arzlar daha ucuz alternatifler olarak daha pahalı ve kalabalık olan, mevcut sanayi sektörü şirketlerine baskı yaratabilir. Gedik Yatırım Genel Müdürü Metin Ayışık, bu baskıya rağmen borsaya yeni yatırımcı gelebileceğini kaydediyor. Geçtiğimiz 30 yılda yatırımcı sayısının sınırlı sayıda arttığına dikkati çeken Ayışık, borsaya küsen, ilgi göstermeyen yatırımcıların bu yılki büyük halka arzlara ilgi gösterebileceğini söylüyor. Sermaye piyasasının GSMH'nın dörtte biri seviyesinde

YILLAR İTİBARİYLE HALKA ARZLAR



olduğuna dikkat çeken Deniz Yatırım Genel Müdürü Melih Akosman da bu oranın yukarı taşınmasının ancak, halka arzlarla olacağını kaydediyor.

Halka arz zamanlarında piyasalarda bir miktar baskı oluşabileceğini kaydeden Yunus Kaya da, "Ancak, bu baskının çok sınırlı kalmasını bekliyorum. Zira hiçbir arz karşılanamayacak büyüklükte değil. Gelişmekte olan ülkelere para akışı sürdükçe, blok alımlar için bekleyen birçok yatırımcı fon, bu arzlara katılım sağlayacaktır. Yeter ki 1 milyar TL üzeri arzlarımız olsun. Küçük arzlarda yabancı katılımı sınırlı kalıyor" diyor.

Geçmişte borsadaki şirket sayısını artırmak için büyüklüğüne, finansal yapısına çok da bakılmadan yapılan arzlar borsaya küskün bir yatırımcı kitlesi oluşturdu. Bu yılki büyük arzların bu küskün yatırımcıları borsaya getirip getirmeyeceğini göreceğiz. Halka arzların ağırlıkla yılın ilk yarısında yapılması bekleniyor. Bu nedenle, beklenen yatırımcı sayısındaki artışı ilk yarı verilerinde görmek mümkün olacak. ■



ABD-Çin gerilimi artıyor

ABD'NİN ULUSAL GÜVENLİK STRATEJİ BELGESİ'NDE Çin'e karşı bakışı gerilimi artırırken, Çin'den de ABD tahvillerini satabileceği hamlesi geldi. Diğer yandan Çin ekonomisinin 2017'de yüzde 6.9 gibi beklentilerin üzerinde büyümesi gözleri iki ülkeye çeviriyor. ABD ve Çin arasındaki ekonomik savaş bu yıl gündemde olacak gibi görünüyor. Çin konusunda araştırmalarıyla bilinen yazar, eğitimci Fatih Oktay, "Dünyanın en büyük iki ekonomisi arasında ciddi bir gerginlik, dünya ticaretinde de zor bir dönemin başlamakta olduğunu gösteriyor" diyor. Oktay şöyle devam ediyor:

"Strateji belgesinde Çin ve Rusya, ABD'nin gücü, etkisi ve çıkarlarına karşı çalışan, ülkeyi güvenlik ve refah açısından zayıflatmaya çalışan güçler olarak betimleniyorlar. Belgede Çin'in, ABD'den sonra dünyanın en yetkin ve geniş kaynaklı askeri gücüne sahip ülke konumuna geldiği ve Doğu-Güney Asya'da ABD'nin yerini almaya çabaladığı belirtiliyor. Bu belgeyle ABD'nin Çin'e karşı tutumunda bir sertleşmenin işaretleri ortaya çıkarken, bundan iki ay önce gerçekleştirilen Çin Komünist Partisi 19. Ulusal Kongresi'nde de geçmişe göre daha iddialı bir dış politika yaklaşımı ortaya kondu. Xi Jinping'in sunduğu çalışma raporunda Çin'in günümüzdeki gücünün büyüklüğü vurgulanıyor, 2050 yılında ekonomisi, teknolojisi, silahlı gücü, kültürel yumuşak gücü ile bir dünya lideri olma hedefi açıklanıyor, ABD'nin itiraz ettiği Çin ekonomik modelinin tüm gelişmekte olan ülkeler için bir seçenek olarak sunulması. Gerek ortaya konan bu dış politika tavrı, gerekse kongreden Mao ve Deng Xiaoping'den sonra ülkenin en güçlü lideri olarak çıkan Xi Jinping'in karşı karşıya olduğu iç politika dinamikleri ABD karşısında politika esnekliğini azaltacağından iki ülke arasında gerilimler yaşanacak. Bunun da ekonomi alanıyla sınırlı kalmasını umacağımız bir sürtüşmeye dönüşme olasılığı yüksek görünüyor. Bu da doğal olarak tüm dünyayı etkileyecektir."

-Ayfer Yıldız

FOTOĞRAF: İSTOCKPHOTO/ USCHOOLS

GAYRİMENKUL

KONUT SATIŞLARINDA YABANCI ETKİSİ

Yabancılara yapılan konut satışları 2017 yılında bir önceki yıla göre yüzde 22,2 oranında artış gösteriyor. En çok konut satışı ise Irak vatandaşlarına yapıldı.

GAYRİMENKUL sektörünün önemli ekonomik yapı taşlarından biri olduğu Türkiye de özellikle İstanbul da konut satışlarında canlılık devam ediyor. Söz konusu canlılıkta yabancı yatırımcı payı da giderek artıyor. Emlak Konut GYO A.Ş.'nin "Gayrimenkul ve Konut Sektörüne Bakış – Eylül 2017" raporuna göre, 2014 yılından bu yana Türkiye genelinde yapılan satışlar incelendiğinde İstanbul da ki konut satışları toplamın yüzde 19,4 ile 17,4 arasında değişiyor. 2018 yılı ocak ayında TÜİK'in açıkladığı konut satış istatistikleri incelendiğinde, 2017 yılı konut satışları bir önceki yıla göre yüzde 5,1'lik artış gösteriyor. Satışlarda yüzde 16,9'luk pay ile İstanbul başı çekiyor.

Türkiye genelinde yabancılara yapılan konut satışları ise 2017 yılında bir önceki yıla göre yüzde 22,2 oranında arttı. Irak vatandaşları 2017 yılında Türkiye'den 3 bin 805 konut satın aldı. Irak'ı sırasıyla Suudi Arabistan, Kuveyt, Rusya Federasyonu ve Afganistan izliyor. İstanbul'da satışı yapılan 150 bin 561 konutun 8 bin 182'si yabancılar tarafından alındığı görülüyor. —***Begüm Nur Alkış***





YATIRIMDA EN İYİSİ ALMANYA

PWC VE URBAN LAND INSTITUTE tarafından ortaklaşa gerçekleştirilen "Gayrimenkulde Gelişen Trendler: Avrupa 2018" çalışmasında çıkan sonuçlara göre Almanya mevcut yatırımlar ve gelişim beklentileri açısından en iyi ülke. Almanya, Berlin şehri ile son dört yılda olduğu gibi bu yılda listenin ilk sırasında yer alıyor. Avrupa genelinde gayrimenkul sektörünün görünümünü ortaya koyan çalışmada İstanbul, geçen yıl yaşadığı düşüş trendini bu yıl da devam ettirerek listenin son sırasında bulunuyor. Şehirlerin sıralaması yatırım ve gelişim notlarının ortalaması alınarak yapıldı.

MEVCUT EMLAK YATIRIMLARI BAKIMINDAN EN İYİ AVRUPA ŞEHİRLERİ

Sıra	Şehir	Yatırım	Gelişim
1	Berlin	4,30	4,14
2	Kopenhag	4,13	3,99
2	Frankfurt	4,13	3,99
4	Münih	4,06	3,99
5	Madrid	4,06	3,97
6	Hamburg	4,07	3,93
7	Dublin	4,02	3,90
8	Stockholm	3,97	3,88
9	Lüksemburg	4,02	3,80
10	Amsterdam	4,07	3,71
31	İstanbul	2,79	2,77

Not: 3,5'in üzeri = Genel olarak iyi
2,5-3,5 arası = Orta
2,5'in altı = Genel olarak zayıf

ESNEK İŞ GÜCÜ HAREKET GETİRECEK

RANDSTAD TÜRKİYE'NİN paylaştığı bilgilere göre, 2017'de ilaç, otomotiv, endüstriyel üretim ve bankacılık, sigorta ve finans sektörleri hareketli bir seyir izledi. Pozisyon özelinde değerlendirdiğimizde, her seviye satış rolleri, IT yazılım geliştirme uzmanı rolleri, tüm müşteri hizmetleri temsilciliği rolleri, finans ve mali işler rolleri ve ilaç sektörü özelinde medikal müdür, liason ve ürün müdürü rollerinde arayışların yoğunlaştığı gözlemlendi. Bu seneye özgü olarak, destek fonksiyonlarında özellikle İK, satın alma, tedarik zinciri ve lojistik rollerinde de gözle görülür bir hareketlilik söz konusuydu. 2018, dünya genelinde belirsizliğin ve riskin paylaşıldığı bir döneme geçiş yılı olacak. Esnek işgücü çözümlerinin de istihdama katılmasıyla, özellikle sigorta ve tüm hizmet sektörlerinde hareketlilik beklentisi var. Pozisyon bazlı bakıldığında ise IT rollerinde, nitelikli mavi yakada, teknik bilgi gerektiren satış rollerinde yaşanan yetenek açığı sorunu, talebi her zaman sıcak tutacak gibi görünüyor.

Geleceğin İş Gücü



Çalışma şekli ile ilgili köklü bir dönüşüm sürecinin içindeyiz. Otomasyon ve akıllı makineler, insanların yaptığı işleri yapmaya başlıyor ve şirketlerin çalışanlarında aradığı becerileri değiştiriyor. Peki, gelecekte bu nasıl olacak? **Şule Laleli**

İNSAN KAYNAKLARI PwC'nin "Geleceğin iş gücü" çalışması, 2030'da görülmesi olası dört farklı çalışma dünyasını ve 10 bin kişinin bakış açısını inceliyor.

ŞİMDİ HAREKETE GEÇİN

▸ Çalışmanız, uzak gelecek ile ilgili değil. Değişim çoktan başladı ve zaman geçtikçe hızlanarak devam ediyor.

BÜYÜK BİR ADIM ATIN

▸ Kendinizi başlangıç noktanız ile sınırlandırmayın. Bugün olduğunuz yerden farklı bir yerde olmak için sadece küçük bir adım atmanın ötesinde radikal bir değişikliğe ihtiyacınız olabilir.

PİŞMANLIKLARA VE VARSAYIMLARA YER YOK

▸ Dinamik bir gelecek için plan yapın. Bütün senaryolar için geçerli olacak ve pişmanlık duymayacağınız adımlar atın. Emin olmadığınız durumlarda bazı varsayımlarda bulunmak zorunda kalabilirsiniz.

OTOMASYON TARTIŞMASINA KATILIN

▸ Değişen teknoloji dünyasını ayrıntılı bir şekilde anlama en başta gelen zorunluluklardan biri. Kaygı, kendine güveni ve yenilikçi olma dürtüsünü yok ediyor. Gelecekteki otomasyon ile ilgili güven verici bir iletişim kurun.

ORANLAR NE SÖYLÜYOR?

%37

GELECEKTE OTOMASYON SONUCUNDA İŞİNİ KAYBETMEKTEN KORKANLARIN ORANI.

%74

GELECEKTE İŞİNİ KAYBETMEMEK İÇİN YENİ BECERİLER ÖĞRENMEYE VEYA YENİ EĞİTİMLER ALMAYA HAZIR OLANLARIN ORANI.

%60

GELECEKTE ÇOK AZ KİŞİ İSTİKRARLI VE UZUN VADELİ BİR İŞE SAHİP OLACAĞINI DÜŞÜNÜYOR.

Perakende büyük verinin peşinde



PERAKENDE KPMG'nin "Perakende Sektörel Bakış 2018 Raporu" dünyada perakende satış hacminin 25 trilyon dolara dayandığını söylüyor. Müşteri talep ve davranışlarına göre yol alan sektör, çok kanallı satış uygulamalarıyla satış ve kârlılığı artırmaya odaklı. **Şule Laleli**

Online alışveriş ve mobil alışveriş, geleneksel alışverişi tehdit ediyor. Elde ettiği "büyük veri"yi yönetmek perakende sektörü için hayati önemde. KPMG Türkiye Perakende Sektör Lideri Fikret Çetinkaya, "Müşterisini anlayan, tedarik zincirini doğru yöneten, teknolojinin fırsatlarını öngören kısacası start-up gibi düşünen perakendeciler büyümeye devam edecek," diyor. KPMG'nin Perakende Sektörel Bakış 2018 raporundan öne çıkan bazı başlıklar şöyle:

▸ Dünya çapında e-ticaret dahil perakende satışlarının, 2017 yıl sonunda 23,445 milyar dolar olduğu hesaplanıyor. E-ticaret sektörü her yıl, geleneksel perakende sektöründen yaklaşık yüzde 1 oranında pay çalıyor.

▸ Perakende e-ticaret satışları 2017 sonunda dünya çapında yaklaşık 2,350 milyar doları buldu. Bu oran toplam perakende satışlarının yüzde 10,1'ini oluşturuyor. Küresel e-ticaretin toplam perakende satışları içerisindeki payı 2011'de yüzde 3,6 ve 2016'da yüzde 8,7'ydi.

▸ Küresel e-ticaret satışlarının 2021 yılına kadar yıllık ortalama yüzde 16 artması ve 4,479 milyar dolara çıkması bekleniyor.

▸ E-ticaretin en başarılı ülkesi Çin'de, 2012 yılında e-ticaretin toplam perakende içerisindeki payı yüzde 4 idi. Bu oran 4 yıl içinde yüzde 17 düzeyine geldi. 2020 yılına gelindiğinde ise Çin'in dünya e-ticaret hacminin yüzde 60'ını oluşturması bekleniyor.

▸ ABD'de ise ülkenin en önemli geleneksel perakendecileri e-ticaret alanında önemli yatırımlar yapıyor. ABD toplam e-ticaret satışlarının yüzde 79'unu yapan en büyük 25 firmanın 18'i, geleneksel perakendecilerden oluşuyor.

▸ Türkiye perakende pazarının yaklaşık yüzde 67'sini geleneksel perakende, yüzde 33'ünü ise organize perakende oluşturuyor.

▸ AVM yatırımlarındaki büyük artış, geleneksel perakendenin içinde bulunduğu rekabet çıkmazı, tüketici davranışlarındaki değişim ve alışveriş alışkanlıklarını kökünden sarsan teknolojik gelişmeler, agresif büyüyen indirim marketlerinin önemli buldukları lokasyonlarda satın alma veya devralma yöntemiyle hızlı büyümesi geleneksel perakende anlayışını sarsıyor.

KİTAP

Türk İşi Proje Yönetimi

Bu ay seçtiğimiz kitaplarda yetenekli bir yöneticinin yeni işinde baskıcı bir patronla ve başarısız bir ekiple nasıl baş edeceğini içeren ilginç hikayesine tanık olurken, Türkiye'de proje yönetmenin diğer ülkelerle olan farklarını inceleyeceksiniz. İşte yeni çıkanlar arasından birkaç alternatif...

BEGÜM NUR ALKIŞ



BİLGİ ÜNİVERSİTESİNDE yüksek lisans öğrencilerine proje yönetimi dersleri veren Mahir Çipil, kitabında Türkiye'de proje yönetmenin diğer ülkelerle olan farkını ortaya koymaya çalışıyor. Çipil, derslerde Türkiye'deki proje uygulamalarının yurtdışındaki benzerlerine göre farklarını anlatmaya çalışırken, tahtaya şu üç sözcüğü sıklıkla yazıyor: Kervan Yolda Düzülür. Optimist Yayınları'ndan çıkan kitap, proje yönetimi konusuna ilgi duyan herkesin rahatça okuyabileceği akademik veya teknik olmayan bir başvuru kaynağı sunuyor. Çipil, "Türkiye'de iş yapış ve proje yönetim tarzımız diğer ülkelere kıyasla çok farklı olabiliyor. Bu farkların bir kısmı pratik zekâ ile ilginç çözümler yaratabilmek veya fırsatları görüp hızla değerlendirebilmek gibi olumlu sonuçlar doğururken; bazıları ise plansızlık başta olmak üzere olumlu olmayan sonuçlar ortaya çıkarabiliyor. Elinizdeki kitap, tüm bu farkları sade, anlaşılır, keyifli bir dille ve de gerçek hayattan somut, canlı örneklerle anlatmak amacıyla yazıldı" diyor. Kitap boyunca çeşitli projelerden örneklere yer veren Çipil, bu projelere ilişkin değerlendirmelerin tamamen kişisel yorumları olduğunu belirtiyor. Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nden (BSc) mezun olan ve iş idaresi yüksek lisansı (MBA) eğitimini ABD'de Cornell University ve İngiltere'de London Business School'da yapan Çipil, Ray Sigorta'da Pazarlama Direktörü (CMO) ve İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yapıyor.

MEDYA ARKEOLOJİSİ NEDİR?

Jussi Parikka



Koç Üniversitesi Yayınları (KÜY) Medya ve İletişim kategorisinde yayımlanan kitap, Southampton Üniversitesi Winchester Sanat Okulu'nda profesör olan Jussi Parikka tarafından kaleme alındı. Kitapta medya arkeolojisinin, geçmişteki yeni medyaya ilişkin iç görülerle yeni medya kültürlerini araştırmanın bir yolu olarak ortaya çıktığı belirtiliyor. Parikka kitapta, yalnızca medya arkeolojisinin tarihini anlatmakla kalmıyor, kendi teorik yaklaşımını da ortaya koyuyor.

BAĞLILIK

Lee G. Bolman ve Joan V. Gallos



Sola Yayınları etiketi ile raflardaki yerini alan "Bağlılık" kitabı, çok satan yazarlar Lee G. Bolman ve Joan V. Gallos tarafından yazıldı. Yazarlar, bağlılığın dört temel kuralını kullanarak zor insanların problemleriyle nasıl kolaylıkla ve kendilerine güvenerek başa çıkacaklarını öğretiyor. Kitap, sorunlu bir çalışan, sinir bozucu bir patron, şikayet eden çalışma arkadaşı ve hain ekip arkadaşlarıyla baş etmenin yeni yollarını arayan herkesin ilgisini çekecek. "Bağlılık"ta yetenekli bir yöneticinin yeni işinde baskıcı bir patronla ve başarısız bir ekiple nasıl baş edeceğini içeren ilginç bir iş hikayesini anlatılıyor. Kitapta, teşhis edici durumları ve ilişki becerilerini güçlendirmenin yollarının altını çiziliyor.

GİRİŞİM

Bruce Dickinson Galler'deki Cardiff Aviation'da.

METAL HAVA YOLLARI

Bu bir hobi projesi değil. Iron Maiden'ın solisti Bruce Dickinson sahne performansındaki ağırlığını havacılık işine taşıyor.

Phil Wahba

GİRİŞİM **ROCK YILDIZLARI** 59 yaşına geldiklerinde, bol sıfırlı çekler art arda yağarken zamanlarını tropikal adalara lüks seyahatlerle geçirmeyi tercih ederler.

Ancak Bruce Dickinson bu şablona uymuyor. "Run to the Hills" ve "Wasted Years" gibi şarkıları heavy metale uyarlayan İngiliz müzik grubu Iron Maiden'ın solisti, beş yıl önce kurduğu ve yönetim kurulu başkanı olduğu uçak bakım, onarım ve pilot eğitim şirketi Cardiff Aviation'a 27 milyon dolarlık bir fon sağlamaya yönelik çalışmaları için müziğe 10 aylık bir ara verdi.



ÇERÇEVE: GETTY IMAGES

▲ FOTOĞRAF: PAL HANSEN

Dickinson, "uçak bakım işine ciddiyetle yaklaşıyoruz ve bundan dolayı da ciddi bir yatırım gerekiyor. Aksi takdirde yetersiz sermaye ve yetersiz yatırımla ortalıkta dolanıp duracağız" diyor. (2017 yılında medyada Dickinson'ın "art niyetli" olarak tanımladığı haberler çıktı; bu haberlerde Cardiff'in maddi sıkıntılar nedeniyle çalışanların maaşlarını ödeyemediği ve Dickinson'ın bu paraları cebinden karşılamak zorunda kaldığı ileri sürüldü.)

Efsanevi solistin bu finans konuşmaları, konserlerde "Scream for me!" çığlıkları atan fanları için opera sanatçılarını andıran şarkı söyleme tarzıyla ciddi bir tezat oluşturuyor.

1990'lı yıllarda ticari uçak pilotu olarak ikinci bir kariyer lanse eden ve halen turnelerde Iron Maiden'ı ve mürettebatı uçuran Dickinson şirketinin kullanılmış uçakları nasıl kiralayıp, bakımını yaptığını ve pilotları eğittiğini gururla anlatıyor. "Havayollarında pilot açığı var" diyor.

Bu alanda bir başka fırsat daha var: Daha küçük ülkeler kendi havayollarını kurmak istiyorlar. Nitekim Cardiff Aviation bünyesindeki Airline in a Box, Air Djibouti'yi yeniden lanse ederek, başına yerli bir CEO atamadan önce uçak, mürettebat ve bakım hizmetlerini sağladı. Dickinson başka iki Afrika ülkesinin de bu hizmetle ilgilendiğini söylüyor.

Mega star olması ise tesadüfen bir girişim sermayedarıyla karşılaştığında hemen konuya girmesi için 90 saniyelik bir asansör konuşmasını hazırda tutmasına engel değil. "Bruce Dickinson olduğum için farklı olan bir şey yok" diyor. "Herhangi birisi için geçerli olan şeyler tam tamına benim için de geçerli."

Kuşkusuz, Dickinson ikinci iş olarak yatırımcılığa soyunan tek müzik ikonu değil: Örneğin, U2'nun Bono'su da girişim sermayesi kuruluşu Elevation Partners'ın yöneticisi. Dickinson'ı diğerlerinden farklı kılan yatırım yaptığı şirketlere iyice dahil olması.

Kendisi, örneğin, Iron Maiden ila grubun en popüler şarkılarından birine adını vermiş olan Robinsons Brewery arasındaki ortaklık ürünü Trooper birasının geliştirilmesi ve pazarlanması sürecinde birebir yer aldı. Çeşitli tatlar geliştirmek için bir bira yapım ustasıyla çalışan Dickinson, Trooper'ın uzun ömürlü olabilmesi için sadece reklam hilelerinin yeterli olmayacağının farkındaydı.



GİRİŞİM

Dickinson 1982 yılında, Indiana, Merrillville'de Beast on the Road turnesi sırasındaki konserde.

"BURADA ÖNEMLİ OLAN KENDİNİZİ YENİDEN YARATMAK AMA KENDİ REFERANS TANIMLARINIZ DOĞRULTUSUNDA..."

"Yalnızca Iron Maiden birası olsaydı ne 10 milyon litre bira satabilir ne de İngiltere'nin süper marketlerinde belli başlı markalardan biri olurduk" diyor. Söz konusu bira halen 50 ülkede satılıyor.

Dickinson bu kadar meşguliyetle yetinmeyip ayrıca kendi parasını (yaklaşık 335,000 $) çekirdek yatırımcı olarak Hybrid Air Vehicles'a yatırdı; bu İngiliz girişimi zeplin benzeri, devasa hava araçlarını gökyüzüne taşımayı amaçlıyor. (Şirket kasım ayında, Airlander 10 aracı bulunduğu yerden ayrılıp, bir tarlaya düşerek iki kişiyi yaraladığında ciddi bir darbe aldı. Dickinson ise "yeniden inşa edecekleri"ne dair inancının tam olduğunu söylüyor.)

Dickinson kazara bir rock yıldızı sesine sahip olduğunu öğrendikten çok önce, en çok satan otobiyografisi 'What Does This Button Do?'da ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi, girişimci özelliklere sahipti. Kendisi daha 10 yaşındayken kalemlerini evde unutan öğrenciler için kalem-kirala adıyla ilk girişimini yapmış oldu. Ancak bu adımının hemen ardından kapitalizmin ne kadar acımasız olabileceğini de öğrendi: "Kalemlerimi geri istediğimde iade eden olmadı, kirayı talep ettiğimde de kimse ödemedi."

Dickinson ticarette de Iron Maiden hayranlarının otuz yıl boyunca grubun plaklarını ve konser biletlerini satın almalarını sağlayan aynı felsefeye dayanarak hareket etti: "Burada önemli olan kendinizi yeniden yaratmak ama kendi referans tanımlarınız doğrultusunda..."

"Biz kendi nişimizi yarattık ve bu sürekli olarak büyüyecek" diyor müzik gurubuyla ilgili olarak. Bu cümleyi ticaretteki girişimleri için de rahatlıkla söyleyebilir. F

FOTOĞRF: PAUL NATKIN—GETTY IMAGES


Garanti Yatırım Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Utku Ergüder

KİŞİYE ÖZEL ALGORİTMA OLUŞTURACAK

Garanti Yatırım, müşterilerine sunacağı algoritmik işlemlerle emir iletim sürecini kolaylaştırmayı hedefliyor. Bu algoritmalar müşterilerin alabileceği risk ve getiri beklentisine göre Garanti Yatırım'ın stratejisiyle de oluşturulabilecek. Ayfer Yıldız

GEÇTİĞİMİZ YIL borsa yatırımcısı için oldukça iyi bir yıldı. BIST 100 endeksinin yıllık getirisi yüzde 47'yi aştı. 2018 yılı için de olumlu senaryolar sürüyor. Tabi bu ortamda yatırımcıya iyi hizmet sunmak, müşteri memnuniyetini yukarı sıralara çıkarmak önem taşıyor. Pay piyasasında yüzde 8, işlem hacminde ise en yüksek orana sahip olan Garanti Yatırım, müşterilerine algoritmik sistemle işlem sunmayı planlıyor. Garanti Yatırım Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Utku Ergüder, 2015 yılından bu yana dijital yatırımlara ağırlık verdiklerini belirterek, yatırım bankası olmayı amaçladıklarını söylüyor. Ergüder, hedeflerinin 5 yıl sonra Türkiye'nin en mutlu çalışanlarına sahip, müşteri memnuniyeti en yüksek, en dijital aracı kurumu olmak olduğunu kaydediyor.

Müşteri ve çalışan memnuniyetini arttırmayı ve dijitalleşmeyi merkezine koyan Garanti Yatırım, sektöre öncülük edecek yeni bir şube anlayışı getiriyor. "Anadolu'daki şubelerimize dokunmadan, İstanbul, Ankara, İzmir'de farklı lokasyonlardaki şubelerimizi ana noktalarda birleştirerek çalışanlarımıza daha verimli ve fonksiyonel bir çalışma ortamı sunacağız. İlk olarak İstanbul'daki 10 şubemizin 4'ünü Güneşli'de birleştirdik ve ocak ayı itibariyle yeni konsept ile hizmet vermeye başladı. Önümüzdeki dönemlerde şubelerimizi yenilemeye devam edeceğiz" diyen Ergüder şöyle devam ediyor:

"Dijital teknolojileri daha iyi kullanarak ve müşterilerimizle daha fazla temas kurarak yeni ürün ve hizmetlerle yenilikçi modeller sunmayı hedefliyoruz. Yeni ürünümüz Paragaranti International Trader ile müşteriler 19 ülkedeki 25 borsadan spot işlemler yapabiliyorlar. 2018 yılında işlem platformlarını yenilemeye devam edeceğiz. Ana hedefimiz Paragaranti markasıyla bütünleşik her müşteriye aynı dijital kanal deneyimi sunmak." Ergüder, müşterilere kendilerinin hazırlayacağı veya Garanti Yatırım tarafından hazırlanacak olan stratejiler doğrultusunda gerçekleşecek olan algoritmik işlemlerle emir iletim sürecini kolaylaştırmayı hedeflediklerini söylüyor.

Dünyada da artık büyük müşteriler ve yabancı fonlar algoritmik emir iletim sistemlerini kullanıyor. Algoritma stratejileri müşterinin alabileceği riskler, getiri beklentisi gibi verilerle oluşturuluyor. "Burada fark yaratan stratejilerin

FOTOĞRAF: ERHAN TARLIĞ

doğru oluşturulması ve müşteri beklentilerini doğru strateji ile buluşturmak" diyen Ergüder, bir altyapı satın alarak bunun üzerinden hizmet sunabileceklerini söylüyor. Ergüder, "Bugün algoritmik emir iletim sistemlerini kullanacak bireysel müşteri sayısı çok az olacaktır. Ama 5 yıl sonra piyasanın yüzde 25-30'u bu sistemleri kullanacak. Biz geleceğe yatırım yapıyoruz" diyor. Ergüder, bu sistemin çalışanların rakibi olmadığını, onların işini kolaylaştıracak bir güç unsuru olduğuna dikkat çekiyor.

Şu anda aktif işlem yapan her dört müşteriden birinin Garanti Yatırım'da olduğunu anlatan Ergüder, "Bu bizim için büyük bir avantaj. Yeni çalışmalarımızla bu sayıyı artırmayı hedefliyoruz" diyor. Türkiye'de yatırım dendiğinde ilk olarak mevduatın akla geldiğini ve borsadaki 1 milyon müşteri sayısının aşılamamasının sıkıntısına değinen Ergüder, kurum içinde bir ekip oluşturduklarını ve 1991 yılından bu yana Garanti Yatırım'da hesap açmış tüm müşterilere ulaşarak, neden borsadan uzaklaştıklarını soracaklarını belirtiyor. Ergüder, borsaya küsmüş bu yatırımcıları tekrar yatırım yapmaya ikna etmek istediklerini söylüyor. Bu yıl büyük halka arzların olacağını ve bunların yeni yatırımcıların piyasaya gelmesi için fırsat olup olmayacağı konusunda ise şu değerlendirmede bulunuyor: "2018 yılı halka arzlar yılı olacak. Büyük halka arzlar bizim gibi kurumlar için büyük bir şans. Borsanın bir yatırım aracı olduğunu anlatmamız için de fırsat. Yeni yatırımcılar çekme imkânı sağlayacaktır. Faizin yüzde 10-15 olduğu bir ortamda borsada iyi bir şirket hissesinin bir yıl bekledikten sonra temettü vereceğini yatırımcıya iyi anlatmamız gerekiyor. Çünkü bir hisse yüzde 10 yükseldiğinde yatırımcı hemen satmak istiyor. Borsanın kolay para kazanılan bir yer değil, yatırım alanı olduğunu göstermemiz gerekiyor. Bu dönemi iyi kullanmamız gerekiyor."

2018 BEKLENTİLERİ OLUMLU

Ergüder, bu yıla ilişkin beklentilerle ilgili de bilgiler verdi. Global ortam, Türkiye'nin makro dinamikleri ve politik/jeopolitik gelişmeler, 2018'in Türk varlıkları için iyi bir yıl olacağına yönelik öngörüleri destekliyor. Geçen yıl en yüksek 115 bin 840 seviyesini gören endeksin seviyesinin faize bağlı olduğunu kaydeden Ergüder, "Faiz bu seviyelerde kalsa bile endeks 125 bin-130 bini görür. Faizde düşüş olursa 140 binler test edilebilir. Tabi siyasi konjonktür de endeksin yönünü etkiler" diyor. Borsadaki olumlu performansa rağmen yatırımcıların risk algısı nedeniyle şirketlerin kâr büyümesinden yeterince faydalanamadığını vurgulayan Ergüder, bu nedenle 2018'in de iyi bir yıl olmasını öngördüklerini söylüyor. Garanti Yatırım Araştırma ekibinin hazırladığı 2018 strateji raporuna göre, piyasalarda olumlu tabloyu destekleyecek üç unsur var:

"Birincisi global likidite destekleyici kalmaya devam edecek: FED tarafında, üyelerin beklentileri üç faiz artışına işaret ediyor. ECB ve BOJ 2019'a kadar faiz artışı yapmayacak. Bu varsayımlar altında, likidite gelişmekte olan ülkeler için destekleyici olmaya devam edecek.

İkincisi büyüme sürerken, enflasyon da baz etkisi ile gerileyecek: İç talebin etkisiyle Türkiye ekonomisinin 2018'de yüzde 4-4.5 büyümesini bekliyoruz. Bu esnada enflasyonun da olumlu baz etkisi ile yılsonunda yüzde 9,0 civarına gerileyeceğini tahmin ediyoruz. Ana senaryomuz TL'de kalıcı reel değer kaybı içermiyor. Hükümetin yüzde 2'lik bütçe açığı hedefinin ulaşılabilir olduğunu ve cari açığın da GSYH'nin yüzde 5.5-6'sı seviyesinde gerçekleşeceğini düşünüyoruz.

Üçüncüsü ise politik ve jeopolitik gelişmeler ciddi riskler doğurmayacak: AB'nin iç reforma odaklanmasıyla ilişkiler iyileşebilir. Yurtiçi politika tarafında ise baz senaryomuzda erken seçim beklememekle beraber 2019 seçimlerinin yaklaşıyor olması politikaya ilgi kaymasına sebep olabilir. Değerleme açısından Türkiye hisse piyasası benzerlerine göre oldukça cazip iskontoyla işlem görüyor. Türkiye güçlü uzun vadeli beklentileri ile gelişmekte olan ülkeler arasında önemli bir piyasa olmaya aday." F

Garanti Yatırım sektöre yeni bir şube anlayışı getiriyor.



TÜRKİYE'NİN GOLDMAN'I MORGAN'I OLMAYI İSTİYOR

2013 yılından bu yana yatırım bankacılığı faaliyetlerine hız veren Nurol Yatırım Bankası, önümüzdeki döneme ilişkin hedeflerini büyütmüş. Bankanın CEO'su Özgür Altuntaş, "Türkiye'nin Golman'ı, Morgan'ı olma yolunda emin adımlarla ilerliyoruz" diyor. **Ayfer Yıldız**

NUROL YATIRIM BANKASI, önümüzdeki yıllarda dünya standartlarında yatırım bankacılığı yapan önemli oyunculardan biri olmayı hedefliyor. 1999 yılında yatırım bankacılığı lisansı alarak faaliyete geçen Nurolbank, daha ilk yıllarında 2001 kriziyle karşılaştı. Hatırlanacağı gibi 2001 krizi Türkiye'yi derinden etkilemiş, sorunlu bankalar Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiş, bankacılık sektörü yeniden yapılandırılmıştı. O dönemde küçük bir banka olmanın avantajını yakalayan Nurol Yatırım Bankası, daha az yarayla bu krizden çıkarken faaliyetlerini yavaşlatmıştı. Ancak, bankacılık lisansını korumak isteyen ve bu nedenle 2013 yılına kadar fazla aktif olmadan bankanın faaliyet göstermesini isteyen Nurolbank'ın sahibi Çarmıklı Ailesi, bu dönemde bankayı satmak ister. Standard Chartered, bankaya talip olur. Bunun üzerine sermayedar, "Madem bu işin taliplileri var, niye satıyoruz" der ve bankanın aktif olarak faaliyet göstermesi için çalışmalar başlatılır. Royal Bank of Scotland'da (RBS) Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışan Özgür Altuntaş'a CEO'luk teklifi götürülür.

İş hayatına 1993 yılında İstanbul Bankers Trust'da başlayan Altuntaş, sırasıyla Amsterdam, Bükreş ve Londra'da Garanti Bankası, AMEX Bank, Credit Suisse ve Morgan Stanley'de Gelişmekte Olan Piyasalar Direktörü ve Türkiye Bölgesi Başkanı görevlerinde bulunmuş. Ağustos 2011'de İstanbul'a dönen Altuntaş, Royal Bank of Scotland'da, Haziran 2013 tarihine kadar iki senelik bir süreçte Baş Genel Müdür Yardımcısı unvanıyla çalışmış. Eylül 2013 tarihinden bu yana Nurol Yatırım Bankası CEO'su olan Özgür Altuntaş, Nurolbank'ı Türkiye'nin Goldman'ı Morgan'ı yapmak istediklerini söylüyor. "Bu yolda da ilerliyoruz" diyen Altuntaş, bireysel



Nurolbank CEO'su Özgür Altuntaş

bankacılığa girmek ya da şubeleşmek gibi bir amaçlarının olmadığını vurguluyor. Nurol Yatırım Bankası'nın yüzde 78 hissesi Nurol Holding'e, yüzde 16'sı Nurol İnşaat'a, diğer hisseler ise Çarmıklı Ailesi'ne ait bulunuyor.

Göreve geldiğinde ilk iş olarak bankayı yeniden yapılandıran Özgür Altuntaş, yeni bir ekip kurar. Ayrıca, ofis içinde odaları kaldırır, çalışma ortamını yurtdışındaki yatırım bankaları gibi düzenler. Şu anda 50 kişinin çalıştığı bankada, çalışan sayısının önümüzdeki dönemde 80'e çıkarılması düşünülüyor. Banka son dört yılda hızlı bir büyüme performansı gösterdi. Altuntaş, "Bankanın dört sene önce bilançosu 270 milyon TL'ydi. 2017 sonu itibariyle 2.2 milyar TL'ye çıktı. Yine aynı dönemde özkaynakları 77 milyon TL'den 300 milyon TL'ye yükseldi" diyor. Altuntaş, bu büyümenin organik olmasına dikkat çekiyor. Bankanın bu performansı sermayedar tarafından da memnuniyetle karşılanır ve şu anda satın alma ve ortaklık teklifleri gelse de kabul edilmez. Bu arada Nurolbank, sektörde yüzde 35 sermaye getirisi oranıyla dikkat çekiyor.

Türkiye'de yatırım bankacılığının yeteri kadar gelişmediğine dikkati çeken CEO Altuntaş, sektördeki büyüme potansiyelini vurguluyor. Hatırlanacağı gibi 2008 krizinden sonra dünyadaki büyük bankalar Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki faaliyetlerini azalttılar. Bu durum, Nurolbank gibi yerel bankalar için de bir fırsat yarattı. Altuntaş, "Yatırım bankacılığı yapacak yeni 4-5 banka gelse yapacak çok iş var" diyerek potansiyeli anlatıyor. Türkiye'de bankacılık sistemi içinde yatırım bankacılığının payının çok küçük olduğuna dikkati çeken Altuntaş, "Türkiye'deki yatırım bankalarına baktığımızda toplam bilanço büyüklüğü 40 milyar TL seviyelerinde. Bu rakam sektör içinde oldukça küçük bir orana denk geliyor. Hatta yatırım bankaları içinde TSKB gerçek anlamda bir kalkınma bankası. Onu çıkardığımızda yatırım bankacılığının payı 15 milyar TL'ye geliyor. Bu da tüm bankacılık sistemi içinde çok küçük bir oran" diyor. Altuntaş'a göre, yatırım bankalarının ekonomideki rolünün artması sermaye piyasalarının gelişmesine de katkıda bulunacak.

HIZLI BÜYÜYEN NUROLBANK'A SATIN ALMA VE ORTAKLIK TEKLİFLERİ DE GELİYOR. ANCAK, ŞU ANDA BÖYLE BİR PLAN BULUNMUYOR.

Nurol Yatırım Bankası olarak, dünyada Goldman Sachs, Morgan Stanley gibi dev yatırım bankaları ne yapıyorsa, kendilerinin de Türkiye'de bunları yapmaya çalıştığını anlatan Altuntaş, sermaye piyasalarında aktif rol alarak, müşterilerine daha esnek ürünler sunduklarını kaydediyor. Müşterinin ihtiyacına göre ürün geliştirdiklerini kaydeden Altuntaş, bu şekilde "butik" hizmet vermeye devam edeceklerini söylüyor.

Özgür Altuntaş, Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelere hizmet veren faktoring şirketlerini desteklemek için ABD'nin önde gelen finans kuruluşu WorldBusiness Capital'den (WBC) OPIC garantili 10 milyon dolar kredi aldıklarını ve bu OPIC garantili Türkiye'deki ilk ve tek sermaye benzeri kredi olarak kayda geçtiği bilgisini veriyor. Altuntaş, "Rakam her ne kadar çok büyük olmasa da OPIC garantisi için 1 dolar ile 1 milyar dolar arasında fark yok aslında. Aynı prosedür, denetim ve onay mekanizmaları çalışıyor. Bu kredi ile KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırmayı hedefliyoruz" diyor.

Altuntaş, WorldBusiness Capital'den OPIC garantili alınan uzun vadeli ve sermaye benzeri kredinin, NurolBank'ın uluslararası bağlarını geliştirmek ve işlerinin büyümesine temel oluşturmak için atılmış önemli bir adım olduğuna dikkat çekiyor. Diğer yandan Altuntaş, Türkiye'de ilk defa bir yatırım bankasının, hatta ilk finans kuruluşu olarak başka bir bankanın, Şekerbank'ın 85 milyon dolarlık sermaye benzeri eurobond ihracına aracılık ettiklerini belirtiyor. Nurol Yatırım Bankası, bu tür ürünlerin sayısını önümüzdeki dönemde artırmayı planlıyor. Ayrıca, halka arzlarda da yer almayı istiyor. 2016'da 925 milyon TL, 2017'de ise 1.5 milyar TL'lik özel sektör tahvil ihracına aracılık etti.

Ekonomiye ilişkin görüşlerini de paylaşan Altuntaş, 2018 yılının 2017 yılından daha iyi olmasını öngördüklerini söylüyor. Bilindiği gibi geçtiğimiz yıl özellikle KGF kredilerinin etkisiyle ekonomide hızlı bir büyüme performansı görüldü. KGF kredilerinin bu yıl da sürdürülmesi planlanıyor. Altuntaş, "Türkiye'nin Goldman'ı, Morgan'ı olma yolunda emin adımlarla ilerliyoruz" diyor. F

Coca-Cola Türkiye, “Harran Ovası Gece Sulaması” projesiyle, toprağa ve suya bereket dolu.

Coca-Cola Türkiye, iklim dostu uygulamalarla 3,6 milyar litre suyu doğaya geri kazandırıyor. Türkiye’nin doğal kaynaklarını korumak için, gece gündüz çalışıyor. Bir Coca-Cola dolabını açın, içine bir daha bakın. Orada yalnızca en sevdiğiniz içecekler değil, içi umut dolu bir Türkiye var.







İçi umut dolu. **Coca-Cola Türkiye**

GİRİŞİMCİLİĞE BITCOIN TEŞVİĞİ

Dünyada girişimcilerin çok sayıda projesi ICO yani kripto para arzıyla fonlanıyor. BTC Türk Genel Müdürü Alphan Göğüş, Türkiye'de de bu yöntemin yaygınlaşabileceğini söylüyor.

Ayfer Yıldız



2017 YILININ gündeminde kripto para birimleri vardı. Dolar, euro, borsa ve faiz gibi yatırım araçları ile karşılaştırıldığında rekor yükselişler nedeniyle "kripto para"ların yılı olduğunu söylemek sanırım abartı olmaz. Kripto para dendiğinde her ne kadar Bitcoin ilk akla gelse de Doviz.com verilerine göre, 2017 yılının en çok kazandıran aracı yüzde 8 bin 907 artışla Ethereum listenin ilk sırasında yer aldı. Ethereum ile birlikte yükselişe geçen Litecoin de bir yılda yüzde 5 bin 337 artış yaşadı. Bitcoin de yıllık yüzde 1.322 artış gösterdi.

Dünyada binin üzerinde kripto para bulunuyor. Bunların toplam pazar büyüklüğünün ise 602 milyar doları aştığı belirtiliyor. Apple'ın piyasa değerinin 900 milyar doları bulduğu düşünüldüğünde kripto paraların bu kadar gündemde olmasına şaşırmamak gerekiyor. Bu kadar ilgi çeken ve önümüzdeki dönemde ne olacağına ilişkin hemen her gün bir açıklamanın geldiği kripto para konusu dünyada olduğu gibi Türkiye'de de gündemde. Merkez Bankası Başkanı Murat Çetinkaya, dijital paraların finansal istikrara katkısı olabileceğini belirterek, dijital paralar üzerinde çalışmak için bir grup kurduklarını söylemişti. Kripto paraları henüz bir menkul kıymet aracı olarak görmeyen SPK'nın da ileride bunları vadeli işlemlere konu edebileceği ifade ediliyor. Türkiye'de henüz kripto para altyapısı konusunda yasal bir düzenleme bulunmuyor. Diğer yandan ABD, Avustralya, Danimarka, Estonya, Finlandiya ve Güney Kore kripto paraları resmi olarak tanıdığını açıklayan ülkeler arasında. Geçtiğimiz aralık ayında Goldman Sachs, kripto para birimleri için bir "masa" kurmayı planladığını, güvenlik ve takas işlemleri çalışmalarını ise sürdürdüğü ifade ediliyor. Goldman Sachs'ın bu adımı kritik olarak görülürken, "Çünkü, ilk defa bir sektör lideri kripto para birimlerinde piyasa yapıcı olmayı taahhüt ediyor" değerlendirmesi yapılıyor. Bu adım 2018 yılında kripto paraların daha fazla gündemde olacağını gösteriyor.

Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği'nin (GYİAD) üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen 2018 yılı beklenti araştırmasına göre, yılın en büyük fırsatlarını kripto para birimleri ve dijital dönüşüm barındırıyor. Araştırmaya katılanların yüzde 50'sinden fazlası, kripto paralarla ülke bağımsız yatırım yapabilmeyi 2018'in en büyük fırsatı olarak gördüğünü belirtiyor.

Türkiye'de kripto para alım satım platformlarından BTC Türk Genel Müdürü Alphan Göğüş'e göre, kripto paralar "altın" olarak tanımlanmalı. Gögüş, "Aslında para birimi olarak tanımlanmalı. Ama arkalarında merkez bankaları olmadığı için para olarak kabulü zor. Vergilendirme açısından ise altın gibi görülmeli. Yoksa buradan elde edilen kazançlara vergi gelirse bu paralar 1 dakikada başka ülkelerdeki alım satım noktalarına gider" diyor. Göğüş, Bitcoin'in önümüzdeki dönemde alışveriş gibi işlemlerde kullanılmaya başlayacağını ve zamanla bir "para birimi" olarak kabul göreceğini söylüyor. Şirket olarak kendilerinin de oluşturdukları bir yazılımla Bitcoin'i e-ticarette ve restoranlarda kullanılabilir hale getireceklerini belirtiyor. BTC Türk, bu yeni ürününü 2018 yılı içinde kullanıma sunmayı planlıyor. Fiyatı her gün dalgalanan Bitcoin'in alışveriş veya günlük harcamalarda nasıl kullanılabileceği konusunda ise Göğüş şunları söylüyor:

"Bitcoin'in değerinin bu kadar hızlı dalgalanmasının nedeni arz ve talepten kaynaklanıyor. Tabana yayıldığında fiyatta daha stabil olacak ve günlük hayatta da kullanılabilir olacak. Şu anda 16.5 milyon adet Bitcoin var. Bunun 2040'da 21 milyon adet olması bekleniyor. Arzda büyük bir değişim olmayacak. Uzun vadede fiyatı daha da yükselecek olan Bitcoin'in kullanımı da yaygınlaşacak."

Alphan Gögüş, kripto paraların ICO (Initial coin offering) amacıyla da kullanılabileceğini söylüyor. Dijital fonlama olarak da adlandırılabilecek ICO'nun iki türü bulunuyor. Birincisi kripto coin: Yeni bir kripto para yaratılıp, bu paranın kişilere başka bir kripto para karşılığı satılmasıyla gerçekleştirilen ICO. İkincisi ise kripto varlık: Proje hisselerinin yaratılan yeni kripto para ile eşleştirildiği ve kişilere mevcut bir kripto para karşılığı satıldığı ICO'lar.

Göğüş, aralık ayında TBMM Genel Kurulu'nda kabul edilen torba yasayla sermaye piyasası kurumlarına, kitle fonlamasına aracılık eden ve elektronik ortamda hizmet veren kitle fonlama platformlarının ekleneceğini hatırlatarak, "Keşke bu torba yasanın içinde kripto para birimleri de konulsaydı. Böylece, girişimcilerin fon arayışı sadece Türkiye'deki sermaye gruplarından değil bütün dünyadan olabilirdi" diyor.

MADENCİLİK YAYGINLAŞIYOR

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Bitcoin madenciliği yaygınlaşıyor. Yani, bilgisayarlar aracılığıyla yeni Bitcoin üretimi. Bu konuda Çinliler öncülük yapıyor. Türkiye'de de bu alanda para kazanmak isteyen yatırımcılar olduğunu kaydeden Alphan Göğüş, madencilik işinin de büyümesini beklediğini söylüyor.



Kitle fonlama sistemi aracılığıyla tecrübe sahibi yatırımcılarla tecrübesiz yatırımcıların biraraya getirilmesi amaçlanıyor. Başta teknoloji yatırımları olmak üzere tüm sektörlerde erken aşamada finansmana ihtiyaç duyan girişimcilere kaynak sağlamayı amaçlayan sistem, fikri olan ancak, kaynağı bulunmayan girişimcileri yatırımcılarla buluşturacak. Böylece, sermayenin tabana yayılması ve sermaye piyasalarının derinleştirilmesi hedefleniyor. Türkiye'de girişimci olacak gençlerin bulunduğunu kaydeden Alphan Göğüş, kitle fonlama sisteminin kripto para birimiyle para toplanmasının önünün açılmasının girişimcilerin tüm dünyadan kaynak bulmalarının önünü açacağını söylüyor. Dünyada yaygınlaşmaya başlayan ICO'yu örnek gösteren Göğüş, Türkiye'nin de bu fırsatlardan yararlanması gerektiğini kaydediyor. Dünyada çok sayıda proje ICO yöntemiyle fon almış. Hatta 2017 Haziran ve Temmuz aylarında ICO hacmi, melek yatırım ve risk sermayesi şirketleri yatırımlarını geçmiş durumda.

Kripto paralar her ne kadar fiyat hareketleriyle gündemde olsa da dünyada ICO örneklerinde olduğu gibi kullanımı yaygınlaşıyor. Bu arada, şu anda 65 bini aktif toplam 400 bin hesabı bulunan BTC Türk, Bitcoin ve Ethereum'dan sonra ürün portföyüne Ripple ve Litecoin'i de ekliyor. Eğer, planladığı gibi Bitcoin'in e-ticaret ve restoranlarda da kullanımı başlar, ICO'ların dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yaygınlaşmasıyla önümüzdeki dönemde yasal mevzuatta gündeme gelecektir. Bu da artık "kripto para"ların gündemimizde daha fazla yer alacağı anlamına geliyor.

SORUMLU YÖNETİCİ

Rockwell Automation'ın yönetim kurulu başkanlığına getirilen CEO'su Blake Moret, IoT pazarının geleceğini şekillendirmek için imalatçıların görüşlerine verdiği değer kadar fırtınanın vurduğu Teksas için yardım kolilemeye de önem veriyor. Kerem Özdemir



Moret'in sosyal sorumluluğu, afetzede Teksas'a yardımdan eski askerlere teknoloji eğitimine kadar uzanıyor.

ROCKWELL AUTOMATION Başkanı ve CEO'su'nun 1 Ocak itibariyle şirketin yönetim kurulu başkanı olarak atanması yerinde bir karar olarak görülüyor. Kasım ayında Houston-Teksas'ta düzenlenen Automation Fair etkinliğinde CEO olarak görüştüğüm Blake Moret, etkinliğin konferans kısmında Teksas'ı bir süre önce iki ayrı doğal afetin arka arkaya vurmasına vurgu yaparken katılımcıları afetzedelere gönderilecek yardım kolilerini hazırlamada işbirliğine davet etmişti. Moret'in bunu yaparkenki samimiyetine –şov yapmadığına- inanmak için sahnedeki konuşmasını izlemek yeterliydi.

Teknoloji dünyasındaki gelişmeler, kendi planları ve müşterilerinin taleplerine değindiği konuşmasının ardından sahneden inerken ayağı, sahnenin döşemesini tutan banda takılan. Moret zeminden biraz ayrılan ama herhangi bir kazaya neden olması ihtimali çok düşük olan bandı öyle bırakıp gitmedi; dönüp bandı elleriyle itinalı bir biçimde tutturdu. Bu küçük ayrıntı, Rockwell Automation'ın tepesindeki ismin şirketi nasıl şekillendirdiği konusunda da iyi bir fikir veriyor.

Farklı ülkelerden sınırlı sayıda gazetecinin yer aldığı yuvarlak masa toplantısına girerken Moret hakkında net bir görüşüm bulunuyordu. Moret, "Stratejimiz son derece basit. Bağlantılı işletmeyi hayata geçirmek istiyoruz. Bunun için işletmeye yayılmış veriyi entegre ve kontrol ediyoruz. Böylece işletmelerin ve insanların daha verimli olmasına katkıda bulunuyoruz" dedikten sonra şirketin tamamen buna odaklandığını ve bu konudan heyecan duyduklarını da sözlerine ekliyordu.

Sahaya bakıldığında her şirketin, bağlantılı işletmeye giden yolun farklı bir noktasında bulunduğu görülüyor. Moret, örneklerin birinde, fabrika sathında sürekli güncellenen akıllı cihazları bulunan güçlü bir kuruluma sahip olan bir işletmenin sensörlerinden aldığı veriyle operasyonu için yararlı bilgiye ulaştığı ve bunu geliştirdiği bir sistemden söz edilebilirken bir diğerinde işletmenin sonraki adımları atması için gereken haberleşme altyapısını kurmakla uğraşabildiğine işaret ediyor.

Rockwell dünyanın farklı bölümlerinde müşterilerini ne kadar iyi tanıdığına bağlı olarak farklı kurulumlar gerçekleştirebiliyor ve buna göre pozisyon alıyor. Moret, "Asıl önemli olan bunu farklı sektörlerdeki farklı düzeyler için yapabilmek. Daha fazla otomasyon gerektiğine inanan bir şirket için yazılım ve ekipman yatırımı tabii ki çok temel bir ihtiyaç. Ancak işletmenin bu adımları atarak hangi problemi çözeceğini anlaması çok daha kritik" şeklinde konuşuyor ve "İşlerin kesilmesinin en önemli nedeni ne?

Kurulum süresini kısaltıp esnekliğinizi artırmak üretimin düşük seviyede kalmasına çözüm olabilir. Bu basit şeyleri kavramış olmanız gerekiyor" diye ekliyor.

Moret, sonuç alıcı yaklaşımın, kullanıma hazır olan teknoloji ve üretim ortamında yaşananların kombinasyonunun iyi algılanmasıyla mümkün olacağına işaret ediyor. Bu yaklaşım da müşteriye karşı sorumlu bir tavır olarak karşımıza çıkıyor. Günümüzde yaşanan heyecan verici değişim ise, bilgi teknolojisi (BT) ile operasyonel teknoloji (OT) arasındaki sınırların ortadan kalkmasından kaynaklanıyor. Moret, bu sayede sınırlamaların üstesinden gelindiğini belirtirken "Tedarikçi konumunda olan bizimki gibi şirketler, kullanıcılar ve OEM'lerdeki organizasyonel kısıtları ortadan kaldırmaya yardımcı olabiliyor çünkü genellikle BT ve OT'den anlayanlar farklı kişiler. Bu, karar aşamasında organizasyon için bir mesele oluşturuyor" şeklinde konuşuyor.

Bu dünyada teknoloji talebini yönlendirmek için öncelikle sonuçlar elde etmek gerekiyor çünkü ilk olarak bakılan nokta bu. Gerek yeni teknolojiye gerek uzun süredir piyasada bulunan bir teknolojiye yönelik talep, "bu teknolojinin uzmanlık ile birleştirilerek gerçekleştirilen uygulaması bana para kazandıracak mı" sorusuna odaklanıyor. Bu, Rockwell'in pilot proje yaklaşımını benimsemesine neden oluyor. Rockwell'in güçlü bir savunucusu olduğu pilot yaklaşımı, çok yüksek maliyeti olmayan küçük bir uygulamanın belirlenmesine ve bunun üzerinden tasarruf ettiğinizi ya da etmediğinizi görmeye dayanıyor. Bu sonuca göre, uygulamayı işletme ölçeğinde uygulamanın iyi bir karar olup olmadığını anlamak kolaylaşıyor.

Moret, diğer seçeneğin aleyhinde biraz sert konuşuyor: "Herşeyi kesip biçip yeni bir teknolojiyi uyarlayarak para kazanacağına inanç duymak... Bu, otomasyon sekörünün büyümesini engelliyor çünkü bunun işe yaramadığı çok örnek oluyor. Bu nedenle küçük başlayıp iyi tanımlanmış bir pilot uygulama gerçekleştirmenin en iyi yol olduğunu düşünüyoruz ve müşterilerimiz de bize bunun böyle olduğunu söylüyor" şeklinde konuşuyor.

Rockwell bu yaklaşımını müşterilerine özel demolar yapmak için kurduğu bir merkezle destekliyor. Ekipmanlardan ziyade müşterilere birşeyler göstermek için sanal ortamlar yaratmayı hedefleyen bu merkezin neye benzediğini anlamak için Rockwell'in Automation Fair içinde kurguladığı gösteri katına bir bakmak yeterli. Sektörel çözümler, yeni teknolojiler ve bunlara eşlik eden gelecek konseptleri ziyaretçilerin işlerinde yapmayı düşündükleri değişiklikler kadar hiç akıllarında olmayan yeni yaklaşımlarla da buluşmasını sağlayacak güçte. Houston'da sektörel çözümlerin ağırlığı olsa da dikkat çekici unsur, karma gerçeklik ya da mixed reality sayesinde geleceğin üretim ortamlarında nasıl fiziksel olanla sanal olanın nasıl birleştirileceğiydi. Microsoft HoloLens kullanılan karma gerçeklik uygulamaların, dijital modellere fiziksel süreçlerin yansıtılmasının ağır yükünü karşılamak için MSI'ın yüksek işlemci güçlü oyun bilgisayarlarının kullanılmasına kadar uzanan ayrıntılarıyla çarpıcı bir yenilik uyarlaması. Şu anda üretimin sadece küçük bölümleri modellenebilse de, üç boyutlu modellerde kumanda kontrol sistemlerinin müdahale edilebilir görüntüler olarak sanal dünya versiyonuna ya da dijital ikize yerleştirilmesi, üretim sürecini tamamıyla değiştirecek. Üzerinde çalışılan bu teknolojilerin ne zaman tam olarak uygulanacağını söylemek içinse şimdilik erken...



KARMA GERÇEKLİK, GELECEĞİN ÜRETİM YÖNTEMLERİNİ BELİRLEMEYE YAPILAN BİR YATIRIM.

Moret'in demo merkezindeki uygulamalar sırasında Telepresence ile uzak lokasyonlara bağlanıp canlı uygulamalar hakkında bilgi almaktan da heyecan duyduğunu görüyoruz. Bu heyecanın önemli nedenlerinden biri, yüzbinlerce dolarlık ekipman maliyeti ile demo kurmak yerine sadece uzak lokasyonlara bağlanarak çözümleri göstermenin yarattığı maliyet avantajı. Moret'in yönetim tarzı, maliyet kadar değere de odaklanmış durumda. ABD ordusunda görev süresini doldurup eve dönen eski askerlerin teknoloji dünyasına katılması için Rockwell'in başlattığı eğitim seferberliği de böyle bir dengenin üzerinde duruyor. Yeni teknolojilerin ağırlıkla savaş zamanında geliştiği ve daha sonra ticarileştiği düşünüldüğünde bu döngü içinde Rockwell'in aldığı aksiyon çok daha önemli hale gelebilir. Eski askerlerinin eğitimi için ayrılan alanın Milwaukee'deki Rockwell Automation müşteri deneyim merkezinin hemen yanında yer alması ise şirketin işinin merkezi ile sorumluluklarını ne kadar yakın gördüğünün bir göstergesi... ■

İNŞAATIN DEĞER SORUNU

İnşaat sektörü, Türkiye'de uygun fiyatlı konutlar için arsa maliyetlerinin düşmesi gerektiğine dikkat çekerken dünyanın 10'uncu büyük ekonomisi olma hedefi ile inşaatta değer yaratma bağlantısını kurmada zayıf kalıyor. **Kerem Özdemir**



BOSCH İNŞAAT VE KONUT KONFERANSI, Türkiye'de gayrimenkul geliştirme alanında yaşanmakta olan sıkışıklığın analizini yapmaya ve bunun çözüm yollarını önermeye çalıştı. Tablo son derece açık. İstanbul İnşaatçılar Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Nazmi Durbakayım, bu tabloyu, "Barınma ihtiyacının karşılanması toplumun gelir seviyesine bağlı. Ülkemizdeki konut ihtiyacı olan kesimin yüzde 85'inin gelir seviyesi orta ve altıdır" diye açıklıyor. Durbakayım, bu kesimdeki karı koca iki kişi çalışan ailenin toplam gelirlerinin minimum 6 bin lira seviyesinde ve konut için ayırabilecekleri aylık asgari miktarın 2 bin lira civarında olacağı varsayımı ile üretimde arsa girdisinin metrekare başına 500 ila bin lira arasında olması gerektiğini söylüyor.

İç pazarı etkilemek için düşük arsa maliyeti ile ucuz konut hedefleniyor.

Fortune Türkiye adına moderatörlüğünü yaptığım Sektörün Geleceğine Dair Önemli Analizler konulu panelin katılımcılarından Yiğit İDK Group Yönetim Kurulu Başkan Vekili Önder Yiğit ise başka bir dinamiğin konut almak için uygun zamanı yarattığına işaret ediyor. Yiğit, inşaat sektöründeki

maliyet artışlarının henüz satış fiyatlarına yansıtılamadığına dikkat çekiyor. Euro ve dolar kurunda yaşanan hızlı yükselişlerin başta demir çelik olmak üzere inşaat malzemelerinin fiyatlarında ciddi oranlarda artışa neden olduğunu ifade eden Önder Yiğit, 21 Eylül 2016'da çıkan 5544 sayılı kanun sonrası mesleki yeterlilik belgesine sahip kalifiye eleman bulma zorluğunun da inşaat maliyetlerini artırdığını söylüyor. Maliyetleri artıran tüm bu etkenlere karşın inşaat sektörünün satış fiyatlarını yükseltmediğini ifade eden Yiğit, "2016 yılına göre maliyetlerimiz ortalama yüzde 30 civarında arttı. Ancak uzun süredir ekonominin dinamosu özelliğinde olan sektörümüz, biraz da ekonomiye güç vermek adına bu artışları fiyatlara yansıtmadı. Bu nedenle konut almanın, gayrimenkule yatırım yapmanın tam zamanı olduğunu düşünüyorum" şeklinde konuşuyor.

Anlaşıldığı kadarıyla konut ve gayrimenkul satışında pahalı algısının hakim olduğu bir pazarda satış için ucuzluk algısı yaratmak ya da fiyatların artacağı mesajını vermek, gayrimenkul sektörünün asıl yönelimini oluşturuyor. Bu şekilde fırsat algısı yaratılmaya çalışılıyor. Arsa fiyatlarının daha düşük olduğu Anadolu'da satış oranları daha yüksek olsa da büyük metrekareye olan ilgi ve 5+1'lerin İstanbul'daki 2+1 fiyatına satıldığı bir denge piyasayı belirliyor. Seha Yapı Genel Müdürü İskender Uslu, diğer bir soruna "Bizim gibi markalı konut üreticileri için belirli ölçekteki arsaları şehir merkezinde bulma olanağı bulunmadığından yeni genişleme alanlarının üretilmesi önem arz ediyor. Buradaki imarlı arsa arzında ciddi anlamda daralma var" sözleriyle işaret ediyor. Arsanın kıt kaynağa dönüşmesinin fiyatlarda yükselmeye neden olduğu iktisadın temel gereceklerinden biri.

Ancak bütün bu açıklamalar, Türkiye'nin nasıl bir yeni hikaye yaratarak gayrimenkule yeni bir şekil vermesi gerektiği sorusunu yanıtlamıyor. Dünyaya bakınca Miami'nin, arka bahçesindeki Panama'nın gelişen ekonomisiyle ateşlenen konut ve ofisleri; San Fransisco'da kiraların iyice yükselmesinin ardından Berlin'in startup'lara kucak açarak benzer bir tema yaratması; Paris'te Le Défense'ın İkinci Dünya Savaşı'nda yerle bir olan bir bölgede yer üstünde trafik olmayan sessiz bir yerleşim olarak cazibesine benzer bir tema Türkiye için şu anda geçerli değil.

Gayrimenkul için Strateji Platformu Başkanı Hakan Gümüş, "Gayrimenkul sektörünün ihtiyacı olan, uluslararası kurumsal finansmanın sağlanabilmesi için paradigma değişimine ihtiyacımız var. Yabancı ülkelerdeki emlak fuarlarında büyük stantlar açarak, büyük kurumsal finans kaynaklarını ülkemize getiremeyeceğimiz aşikar. Bu maksatla, uluslararası alanda çalışmak üzere gayrimenkul lobi grubu oluşturulması gereklidir" sözleriyle Türkiye'nin hikaye yaratma ihtiyacının bir diğer boyutuna değiniyor. Gümüş, büyük veri ve analitik gibi teknolojik araçların kullanılmasının strateji, mevzuat ve lobiye eklenmesiyle inşaat sektörünün Türkiye'ye gelmek için bekleyen fonları çekmesinin kolaylaşacağını söylüyor.

Türkiye'nin gayrimenkuldeki tıkanıklığı aşmak için panelistlerin dile getirdiği doğruları bir strateji potasında eritmesi gerekiyor.

Nüfus şehirlere taşınırken marka değeri ile yüksek fiyat aramak daha iyi olabilir.



SeturSelect [Tokyo’da metro durağının içindeki

12 kişilik bir sushi lokantasında

88 yaşındaki sushi ustası Mitsuo Nakamura’nın elinden

dünyanın en iyi sushilerinden birini yiyip,

bu kadim mesleği dedesinden nasıl öğrendiğini dinlerken,



Mitsuo ve oğlunun tatlı sert atışmasını

izleyip bir Japon ailesinin mutfağına

konuk olmanın deneyimi.]

'SİNEMİA'YI BLOCKCHAIN DÜNYASINA TAŞIYACAK

Özel Sinema Kulübü Sinemia'nın Kurucusu Rıfat Oğuz, inovatif yaklaşımları ve stratejik vizyonuyla Sinemia'yı üç yıl içinde büyüttü. Hedef 2019 yılı ortasına kadar 18 aylık sürede toplam 50 milyon dolarlık yatırım almak ve Sinemia ile Blockchain dünyasında Sinemiacoin projesini hayata geçirecek. Şule Laleli

SINEMIA, 2016'nın başında aldığı ilk yatırımı ile aynı yılın sonundaki son yatırımı arasında geçen bir yıllık süre zarfında 14 kat büyüdü. Fortune 40 Yaş Altı Yöneticiler Listesi'nde "Radardakiler" kategorisindeki isimler arasında yer alan Sinemia'nın Kurucusu Rıfat Oğuz, vizyondaki tüm filmleri tek bir üyelikle sunan iş fikrini kısa sürede Hollywood'un da dikkatini çekecek şekilde hayata geçirdi. Oğuz, banka kartı altyapısı ile lokasyon bazlı teknolojileri birleştiren iş modeliyle Türkiye ve Avrupa'da bir ilke attı. İlk yatırımını 2015 Aralık'ta Aslanoba Capital'den aldı. 2016 yılı Temmuz ayında Aslanoba Capital ve İstanbul Startup Angels üyelerinden Ali Çebi ve Burak Örücü Sinemia'nın ikinci yatırımını gerçekleştirdi. Üçüncü yatırım için Silikon Vadisi merkezli 500 Startups ile el sıkıştı. 2016'da İngiltere pazarına girdi. Burada sistemini yabancı bir pazarda ilk kez test etti. 2017 yılının ilk ayında Revo Capital yatırımı geldi. 2017 yılında ABD pazarına girdi. İlk üç ay içinde 50 eyalette hizmet sunmaya başladı ve bu pazarda altı aydan kısa bir sürede 1 milyon dolarlık gelir seviyesine ulaştı. Bugün Sinemia 5 milyon tekil sinemasevere ulaşıyor.

SINEMIACOIN'E YATIRIM YAPIYOR

Dünya sinema bileti pazarı 38 milyar dolar, fakat bu pazara online bilet, mısır ve içecek, dvd-bluray gibi yan pazarları eklendiğinde yaklaşık 121 milyar dolarlık bir pazara ulaşılıyor. ABD 246 milyon seyircinin bulunduğu ve 11 milyar dolarlık hasılatın yapıldığı, dünyanın en önemli sinema pazarı. Bundan sonraki adımı ABD'de yeni bir seri A yatırım almak olarak özetleyen Oğuz, "Hedefimiz 2019'da 18 ay gibi bir sürede toplam 50 milyon dolarlık yatırım almak" diyor. Şirket, ABD pazarındaki büyümesini sürdürürken, bir yandan yeni pazarlara açılacak. Avustralya, Yeni Zelanda, Kanada, BAE, Hong Kong ve Singapur hedeflediği pazarlar. Sinemia ayrıca blockchain'e yatırım yapıyor. Sinemiacoin üzerine çalışıyor. Blockchain ile geliştirdiği teknoloji ile sinemaya gitme deneyiminde kullanılabilen ödeme yöntemi sunmayı planlıyor. Oğuz, "Sinemia olarak sinema deneyimini daha kolay, daha hızlı ve daha keyifli hale getirmek için çaba gösteriyoruz. Bu çabamız, Türkiye'nin ötesinde global olarak da yankı buluyor" diyor.



Sinemia Kurucusu Rıfat Oğuz



GÜVENLİ SOSYAL MEDYA

Yerli yazılım Pronaliz, sosyal medyada önemli bir sorun olan bilgi kirliliğinin ve telif hakkı ihlallerinin önüne geçerek, kullanıcıların doğru ve kaliteli bilgiye ulaşmalarını sağlayacak. **Begüm Nur Alkış**

GLOBAL WEB INDEX'İN 2017 yılı sosyal medya araştırmasına göre, 16-24 yaş aralığındaki internet kullanıcılarının internet üzerinden satın aldıkları ürünlerle ilgili yapılan araştırmada, yüzde 50 oranında sosyal medya platformlarının kaynak olarak kullanıldığı görülüyor. Sosyal medyadaki asılsız ve yönlendirici haberler, sosyal medyayı kaynak olarak kullanan internet kullanıcılarına yanıltıcı bilgilerin verilmesine zemin hazırlıyor. Kullanıcıların paylaşımların kalitesi konusunda bilgilendirilmemesi de bu dezenformasyonun kontrolsüzce yayılmasına neden oluyor. Yerli bir yazılım olan Pronaliz ile bu sorunun önüne geçilecek. Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünde gerçekleştirilen araştırma projesi, Pronaliz, kullanıcıların sosyal medyada harcadıkları süre içerisinde doğru ve kaliteli bilgiye ulaşmasını hedefliyor.

Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mehmet Sıddık Aktaş

TÜBİTAK Ulusal Genç Araştırmacılar Kariyer Gelişim Programı'nın desteğini alan proje, ürettiği yazılım ile sosyal ağlarda bilgilerin kalitesini hesaplayarak asılsız paylaşılan bilgilerin yayılmasına engel oluyor. Sosyal medyada dezenformasyonun önlenmesi konusunda, Türkiye'de yapılan çalışmaların eksikliğine dikkat çeken Pronaliz Proje Yürütücüsü ve Yıldız Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mehmet Sıddık Aktaş, sosyal medyada paylaşılan verilerin kalitesini gösteren yazılımların ve veri güvenilirliğini sorgulayan sistemlerin geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekiyor. Akademik kariyerini ABD'de Syracuse ve Indiana Üniversitesi'nde Bilgisayar Bilimleri alanında tamamlayan Aktaş, veri ve yazılım kalitesi, büyük veri ve bulut bilişim alanında Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünde araştırmalarına devam ediyor.

Aktaş, "Sosyal medya kullanıcısı, başka bir kullanıcı tarafından oluşturulan paylaşımla ilk kez karşılaştığı zaman, bu paylaşımın kalitesi hakkında tam olarak bilgi sahibi olamadığından, aldatmaca olabilecek bir paylaşımın bilinçsize yayılmasına olanak sağlayabiliyor. Ayrıca bilindiği üzere sosyal medyadaki yazılımlar kendi gizlilik politikalarını zaman içinde değiştiriyor. Pronaliz ile telif hakkı ihlali durumlarının tespitini gerçekleştiren bir sistem geliştiriyoruz. Pronaliz, aynı zamanda aldatmaca ve yanıltıcı bilgilere dayalı ürün satışlarını sona erdirecek bir yazılım" diyor. Proje, kullanıcıların gizlilik politikalarını ihlal edilen durumları tespit edebiliyor ve sosyal medyada paylaşılan verilerin yaşam döngüsüne odaklanması ve veri kalitesini hesaplayabilmesi açılarından bir ilk. Aktaş, Pronaliz için patent başvurusunda bulunacaklarını belirtirken, Türkiye'de genç bilgisayar mühendislerin yerli yazılımlar geliştirmede büyük aşamalar kaydettiğini ve yeni projelerle stratejik alanlarda önemli adımların atılacağını vurguluyor.

FOTOĞRAF: ERHAN TARLIĞ

SAMSUN, KOBİ'LERİ İLE GLOBALE AÇILIYOR

Amazonların ülkesi, Kurtuluş ve Cumhuriyet mücadelesinin başlangıç noktası ve Karadeniz'in en hareketli limanı Samsun, ekonomisi ve girişimci şirketleriyle Fortune 500 Türkiye listesine her zamankinden daha sıkı hazırlanıyor. **Şule Laleli**



Samsun Büyükşehir Belediye Başkanı Yusuf Ziya Yılmaz

KOBİ **SAMSUN'U TARIM, TURİZM,** spor, sağlık alt yapısı, serbest ve organize sanayi bölgeleri, limanları, ulaşım ve coğrafi avantajları ile uluslararası ticarete hazırlayan Büyükşehir Belediyesi, şehri Türkiye'nin haricinde Doğu Avrupa, Karadeniz ülkeleri, Orta Doğu, Orta Asya ülkelerindeki iş dünyası için ithalat ve ihracat kapısına dönüştürüyor. Fortune Türkiye'nin hazırladığı Fortune 500 Listesi 2017'de Samsun'dan başarılı çalışmalarıyla listeye giren Ulusoy Un ve Ercal Fındık Otomotiv San. Ve Tic. A. Ş şehrin ekonomik anlamda gelişmesine katkı sağlayan önemli şirketler arasında.

Şehrin ekonomik gelişmeye yönelik farklı yatırımları son beş yıldır hız kazandı. Önemli yatırımlar birbiri ardına geldi. Bunlardan biri de 50 milyon dolarlık yatırımla Tekkeköy İlçesi'ndeki 680 bin metrekarelik alana inşa edilen Samsun Lojistik Köyü oldu. Köy, firmalara, sanayicilere, girişimcilere, nakliye, depolama, dağıtım ve intermodal taşımacılık imkânı sunmaya hazırlanıyor. Proje, her türlü elleçlemeye yönelik makine ve ekipman parkının yanı sıra farklı büyüklüklerdeki depolar, gümrük hizmet, sosyal tesis ve idari binalar, nakliye komisyoncular için ofisler, demiryolu, akaryakıt, yangın ve servis istasyonları, kantar üniteleri, konteyner ve TIR park alanlarından oluşuyor. Projeye büyük önem verdiklerinin altını çizen Samsun Büyükşehir Belediye Başkanı Yusuf Ziya Yılmaz, 12 milyar dolarlık ekonomisiyle Kuzey Anadolu'nun en büyük kenti Samsun için, "Şehrimizde yaşayanların yaşam konforunu yükseltmek dışında, şehrin ekonomisini de büyütmeye yönelik yatırımları teşvik etmek ve Samsun'u sürekli üreten bir şehre dönüştürmek en büyük hedefimiz" diyor.

CERRAHİ ALET ÜRETİMİNDE DÜNYA ÜÇÜNCÜSÜ

1980'li yıllarda Karadeniz kökenli eski silah ustalarının cerrahi alet üretimine yönlendirilmesiyle başlanılan cerrahi alet üretiminde Samsun, yıllık 10 bine yakın alet üretimi ile Türkiye'nin cerrahi alet üretim üssü neredeyse.. Dünyada sadece Almanya'nın Tutlingen, Pakistan'ın Sialkot ve Türkiye'de de Samsun'da cerrahi alet üretimi yapılıyor. Samsun, Almanya'nın Tutlingen kentinden sonra ikinci sırada yerini alıyor. Samsun'da irili ufaklı 40-45 civarında firma, cerrahi aletler üretiyor. Samsun Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Aygün Cerrahi Aletler Genel Müdürü Mehmet Aygün, yaklaşık 30 yıldır üretim yaptıklarını söylüyor. Yaptıkları üretimin yaklaşık yüzde 70'lik bölümünü ihraç ettiklerini anlatıyor ve "İhracatımızın büyük bölümü Avrupa ülkelerine yapılıyor. Buna Amerika ve Çin de dahil" diyor. Kumsal boyunca kuşlar yerlerini mandalara, mandalar sazlıklara, sazlıklar denize sokulan ormana, balıkçı teknelerine ve beton yola bırakıyor. Atatürk'ün ve 18 silah arkadaşının balmumu heykelleri, şehre ayak bastıkları "Tütün İskelesi Kurtuluş Yolu"nda diziliyor. Amazonlar'dan Helenistik döneme, Selçuklular'dan Kurtuluş Savaşı'na uzanan yeni tarih ilgisi, Samsun'un özgün yönünü öne çıkarıyor.

KADINLAR MİLLİ GELİRİ YÜZDE 20 ARTIRIR MI?

Ünlü&Co Yönetim Kurulu Üyesi Şebnem Kalyoncuoğlu Ünlü, kadınların işgücüne katılımının yüzde 34'lerden 63'e çıkması durumunda GSYİH'nın 2025'e kadar yüzde 20 artabileceğini söylüyor. Ayfer Yıldız



Şebnem Kalyoncuoğlu Ünlü

GİRİŞİM **TÜRKİYE'DE 15-64 YAŞ ARASI** çalışabilir nüfus içinde kadınların işgücüne katılım oranının yüzde 63'e çıkması durumunda GSYİH'sının yüzde 20 oranında artacağı belirtiliyor. İşte bu nedenle birçok kurum kadın girişimcileri destekleme konusunda adımlar atıyor. Bu yıl ikinci yılını kutlayan Ünlü & Co tarafından kurulan Kadın Girişimciler Akademisi de kadınların iş fikirlerini hayata geçirmeleri konusunda rehberlik ediyor. Türkiye Girişimcilik Vakfı (GİRVAK) ve Endeavor Türkiye'nin desteğiyle yürütülen Kadın Girişimciler Akademisi 5 yılda 100 kadın girişimciye eğitimler vererek, girişimci ekosistemine dahil etmeyi planlıyor.

OECD ülkelerinde kadınların işgücüne katılım oranı ortalama yüzde 63.3 seviyelerinde. Türkiye'de ise bu oranın yüzde 34'lerde olduğunu belirten Ünlü & Co Yönetim Kurulu Üyesi Şebnem Kalyoncuoğlu Ünlü, "McKinsey'in araştırmasına göre, Türkiye'de bankacılık ve sigortacılık sektörünün önde gelen şirketlerinde toplam çalışan sayısı içinde kadınların oranı yüzde 41'lerde. Mali hizmetler sektörü hariç Türkiye'deki işgücüne katılım oranı ise yüzde 30'lara kadar geriliyor" diyor. Yürütme komitelerinde kadınların oranı yüzde 25'lerde, CEO pozisyonunda ise yüzde 15'lere kadar iniyor. KPMG'nin küresel CEO araştırmasında, "CEO'nun profili ve nitelikleri ne kadar değişse de bazı şeyler o kadar kolay değişmiyor" denilerek kadınların yönetimde en tepeye çıkmasındaki zorlukların devam ettiği vurgulanıyor. Araştırmaya göre, CEO'ların sadece yüzde 9'u kendilerinden sonra CEO olacak kişinin bir kadın olacağına inanıyor. Türkiye'de bu oranın yüzde 24 olması ise umut verici bir işaret olarak görülüyor.

"Kadınların işgücüne katılım oranını yüzde 34'lerden yüzde 63'e çıkartabilirsek Türkiye'nin GSYİH'sı 2025 yılına kadar yüzde 20 artacaktır" diyen Ünlü, bunun da gayri safi yurtiçi hasılaya ilave olarak 250 milyar dolarlık bir katkı anlamına geldiğine dikkati çekiyor. Ünlü, "Hem özel sektör hem kamu olarak bir seferberlik halinde bu konuda ne kadar çok çaba gösterirsek ülkemizin kalkınması ve refahı açısından da o kadar yol kat etmiş olacağız. Biz de Ünlü & Co olarak bu alandaki farkındalığı artırmayı hedefliyoruz" diyor. Ünlü, bu yıl Kadın Girişimciler Akademisi ile 20 kadına iş fikirlerini hayata geçirmeleri konusunda destek olduklarını belirtiyor.

Bu arada, son yıllarda kadın girişimci sayısının arttığı görülüyor. Tabi bunda girişimciliği destekleyen yapıların sayısının artmasının yanı sıra teknolojinin de payı büyük. Artık kadınlar teknoloji kullanarak fikirlerini daha rahat hayata geçirebiliyor. Aslında teknoloji bir anlamda herkese "eşit fırsat" sunuyor. Bunu kullanabilenler bir adım öne geçiyor.

Türkiye'de kadın girişimci oranının yüzde 8'lerde olduğu belirtiliyor. Kadın istihdam oranında OECD ülkeleri arasında son sıralarda yer alan Türkiye'de kadın girişimcileri destekleme adına yapılan çalışmalar çok anlamlı. Hükümette kadın girişimciliği desteklemek amacıyla Hazine destekli kredi kefalet uygulaması başlatıyor. Ekonomiden Sorumlu Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek, KGF'den kadın girişimcilere pay ayıracaklarını belirterek, 50 milyar liralık kefaletin bir bölümünün kadın girişimcilere ayrılmasının planlandığını belirtmişti. İş kuran veya işini büyüten kadınların, yine kadın istihdamına destek olduğu gözleniyor. Bu nedenle Ünlü'nün Akademisi gibi platformlar bu anlamda önemli bir açığı kapatıyor.



Murat Yeşildere ve Ayşe Selen Kocabaş

BAĞIMSIZ ÜYE KOTALARI, KADINLARA ODAKLANDI

Türkiye'de kadının istihdama katılımını hızlandıracak acil politikalara ihtiyaç var. 2023 için Türkiye'nin kadın işgücüne katılım oranı hedefi yüzde 35 iken, Avrupa Birliği'nin 2020 yılı kadın istihdam hedefi yüzde 75. Neredeyse dört kadından sadece birinin istihdamda olduğunu dikkate almadan sadece üst yönetimde kadın temsiliyetini artırmaya odaklanan çabalar meyvesini verecek mi? **Şule Laleli**

YÖNETİM

2009 YILINDA Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan bir çalışmaya göre AB'de 27 ülkede halka açık şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının yüzde 3'ü kadınken, bu durum Türkiye için yüzde 6. World Economic Forum tarafından gerçekleştirilen benzer bir çalışmada da kadın CEO'ların OECD ve BRIC ülkelerindeki temsiliyeti incelenmiş ve çalışmanın sonuçlarına göre söz konusu ülkelerde kadın CEO'ların ortalaması yüzde 5'in altındayken, Finlandiya, Norveç ve Türkiye yüzde 12 ve üzeri oranlarla en fazla kadın CEO'ya sahip üç ülke arasında yer alıyor. Yönetimde çeşitliliğin ve cinsiyet eşitliğinin sağlanması konularında özel gayret gösteren iş dünyası bu amacını farklı platformlardaki desteklerle büyütüyor. Konuyla ilgili olarak çalışmalar yapan Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere ve Mentoro Platformu İş

FOTOĞRF: ERHAN TARLIĞ

Ortağı ve Stratejik Yönetim Danışmanlığı ve Mentorluk Hizmeti veren Ayşe Selen Kocabaş, gelecekte yönetim kurullarında daha fazla kadın yöneticinin dahil olmasıyla ilgili neler yapılabilir üzerine Fortune'un sorularını yanıtladılar.

KADIN ÜYE HAVUZUNDAKİ SAYI OLDUKÇA AZ

Murat Yeşildere halka açık şirketlerde kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısının artırılması, kadın yöneticilerin yönetim kuruluna mentorluk alarak hazırlanması ve profesyonel iş kadınlarının yönetimde etkinliğinin artması alanlarında farklı insiyatiflere kişisel ve yöneticiliğini yürüttüğü Egon Zehnder ofisi ile destek verdiklerini söylüyor. Son 10 yıldır Türkiye'de kurumsal yönetim dinamiklerini metodolojik bir yaklaşımla gündeme getiren Sabancı Üniversitesi ile de farklı bir işbirliğini hayata geçirdiklerine değiniyor. Yeşildere; "Egon Zehnder International olarak üstlendiğimiz yönetim kurulu üyesi atama projelerimizde kadın üye havuzunun sığlığı önemli bir darboğaz yaratıyor. Az sayıda aday arasında yer alan üst düzey kadın yöneticilerin profesyonel yükümlülükleri ve üstlendikleri görevleri nedeni ile işverenleri bu tip ek sorumluluklar almaları konusunda maalesef istekli değiller. Yönetim kurullarına kadın yönetim kurulu üyesi atanması için getirilecek kota kadın yönetim kurulu üyesi aday havuzunun derinleştirilmesini de şart koşuyor. Çalışmalarımızla sadece kadın yönetim kurulu üyesi talebini güçlendirmek için değil, paralelinde kadın yönetim kurulu üyesi aday havuzunu da derinleştirmesi sebebiyle heyecan verici buluyorum" diyor.

Selen Kocabaş ise, kadınların toplumsal hayatın her alanına aktif olarak katılmalarının, demokrasi ve toplumsal gelişme kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini söylüyor ve cinsiyet eşitliğini sekteye uğratan faktörlerin toplumsal sorun olarak algılanacağına dikkat çekiyor. Kocabaş şu bilgileri paylaşıyor: Yönetim kurulunda kadın, ekonomimizi yönlendiren kurumlarımızın en üst karar mercilerinde daha fazla kadın olabilmesi için başlatılmış bir inisiyatif. Ocak 2017'de kurulan YKK'nın temel amacı yönetim kurullarında kadın temsilini artırarak, toplumsal kalkınmayı desteklemek. Üniversite mezuniyetinde ve işe giriş pozisyonlarında popülasyonun yarısını oluşturan kadınların en üst karar noktası olan yönetim kurullarında tüm dünyada (kota sahibi ülkeler hariç) yüzde 5 ila yüzde 15 arasında yer almaları, ekonomik, sosyal ve toplumsal alanlar için büyük risk taşıyor."

Yönetim kurullarında kadın kotası ve bu görevlere olan taleple ilgili olarak Yeşildere ise, "Kadınlar bir işe talip olurken yüzde 100 uygun mu diye bakıyor ve ona göre işe talip oluyor. Erkekler ise yüzde 60 uygun olduğunda tamam diyorlar. Kadınların donanımlarını artırması, yetkinlikleri açısından çok önemli. Hayata geçirdiğimiz programlar sonucunda kadın yönetim kurulu üyelerine dört noktada yetkinliklerini biraraya getirmelerini sağlıyoruz. Sonuç ve performans odaklı olmaları, kendilerini ifade edebilmeleri, iş yapabilme ve ajandayı kullanabilme konuları" diyor. Kocabaş, yaptıkları çalışmalar sonucunda Türkiye'de yönetim kurulu üyesi olmaya uygun yetkinlik ve tecrübeye sahip üst düzey kadın yönetici aday havuzunun büyütüldüğünü, yönetim kuruluna üye seçen veya atayan karar vericiler ile yüksek potansiyelli kadın yöneticilerin bir araya getirildiğini, mentorların tavsiye ve rehberlikleri ile mentilerin yönetim kurulu üyeliğine doğru donanımlarının güçlendirildiğine dikkat çekiyor.

AİLE ŞİRKETLERİ KADIN YK İLE DAHA KUVVETLİ

Türkiye'de çeşitlilik konusunda ilerlemeler, yapılan tüm çalışmalara göre hâlâ yavaş. Bunun başlıca nedeni olarak halka açık şirketlerin oranının az olması gösteriliyor. Türkiye'deki yönetim kurullarının kendilerinden beklenen rolü oynayacak işlevselliğe kavuşması olacak. Eğer yönetim kurulları şirketleri geleceğe taşıyacak organlar olacak ise, kadınları kapsamadan bunu başarmak mümkün değil. Yeşildere bu konuda, Türkiye'de halka açık şirketlerde 3 bin YK üyesi olduğunu söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Bu rakamın yüzde 14'ü kadınlar tarafından dolduruluyor. Ortaklıklar ve hissedarların atadığı kadınlar ve bağımsız icracı olmayan kadınları işin dışına çıkarırsak, YK üyeliğinin çoğunun aile üyelerinden geldiğini söyleyebiliriz" diyor. F

BLOCKCHAIN SARMALINDA TÜRKİYE VE GÜVENLİK

Mazars Türkiye Bilgi Teknolojileri Denetim, Güvenlik ve Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Lideri Ateş Sünbül, güvenlik ve finansal yapıların dijitalleşip bütünleşik olmasıyla birlikte yeni yapı ve sistemlerin kalıplaşmış güvenlik yaklaşımlarıyla korunmasının çok olası görünmediğini söylüyor. **Şule Laleli**

YENİ DEVRİMCİ finansal araçlarda güvenlik daha yukarı seviyelere taşınmış durumda. Sünbül, gündemdeki Blockchain ve güvenlik konusunda Fortune'un sorularını yanıtladı.

Blockchain zinciri, yeni finansal araçlar ve güvenlik konusunda Türkiye'de son durum nedir?
Ödeme araçlarının gelişimine baktığımızda, 1930'lu yıllarda ilk kredi kartı benzeri ödeme araçlarının oluşmasıyla birlikte üye işyerinden kredi kartı bilgilerinin çalınması ve yetkisiz işlemler gerçekleştirilmesi hayatımızın bir gerçeği oldu. Güvenlik uzmanları için ise bu bilgileri korumak, her geçen gün daha çok efor ve para sarf edilen bir mücadele olmaya başladı. Buna karşın Bitcoin ile bir işlem gerçekleştireceğiniz zaman iki unsur yeterli oluyor: Umama Açık Anahtar (Public Key) başka deyişle Bitcoin adresiniz ve Özel Anahtar (Private Key) işlemi imzaladığınız gizli anahtar. Özel anahtarın iyi korunması yaşanacak yetkisiz para transferlerini özetle engeller. Kısacası yeni devrimci finansal araçlarda güvenlik daha yukarı seviyelere taşınmış durumda. Blockchain teknolojisiyle Türkiye WannaCry virüs saldırılarında çok yakından tanıştı. Bu saldırılarda bilgisayarları ve sunucuları şifrelenen mağdurlar BitCoin aracılığıyla saldırganlara ücret göndermek zorunda kaldı. Kısacası normal kullanıcıya sağlanan gizlilik ve güvenliği saldırgan, kendi lehine kullandı. Türkiye'de Bitcoin ve benzeri para birimlerinin kanuni olarak bir karşılığı bulunmuyor. Öte yandan bazı işletmeler, Bitcoin ile ödeme almaya başladı ve küçük yatırımcılar da Bitcoin satın almak için plan yapıyor veya yurtdışı Coin Borsaları'ndan alımlarını gerçekleştiriyor. Hatta Türkiye'de faaliyet gösteren sanal para birimleri de var.


Ateş Sünbül

Bitcoin benzeri para birimleri için, kanun düzenleme ve kontrollerin uygulanması ve teknik güvenliğin sağlanmasıyla ilgili neler yapılıyor?
Blockchain akımını geçmişte yaşanan teknoloji akımlarıyla karşılaştırmak gerekirse en yakın örneği internetin kullanımı ve yaygınlaşması. İnternette ilk aşamalarında yapısı ve kullanımı çok tahmin edilemeyen bir teknolojik ilerleme olmuştu. Bitcoin benzeri para birimleri içinde gelecek biraz kanun düzenleme ve kontrollerin uygulanması ve teknik güvenliğin sağlanmasıyla daha belirlenebilir olacak. BlockChain'in Türkiye'de para birimi olarak kabul görürlüğünü ileride daha net göreceğiz. Global olarak kullanımı artmaya başlayan bir para birimi ama uzun vadede karşılaşılacak finansal ve teknolojik riskleri de henüz uzmanlar öngöremiyor. Özünde, BlockChain teknolojisini sadece para birimi olarak düşünmemek gerek. Geldiğimiz noktada, güvenlik ortamı ve finansal yaklaşımlar hiç görmediğimiz şekilde değişiyor. Güvenlik ve finansal yapıların dijitalleşip bütünleşik olmasıyla birlikte yeni yapı ve sistemlerin kalıplaşmış güvenlik yaklaşımlarıyla korunması çok olası görünmüyor.

TEMA PARK EKONOMİSİ

Açıkhava reklamcısı olarak başladıkları sektörde bugün Dünya Tema Park üreticileri arasına yerleşen Outdoor Factory, segmentinde başarılı bir Alman outdoor markasıyla yüzde 50 ortak olmak üzere. **Şule Laleli**



Ankapark, Korsan Teması

OUTDOOR **ÜÇ ÇOCUKLUK ARKADAŞI,** Suphi Aydıner, Toygar Yedigöz ve Tan Erim tarafından yaklaşık yedi yıl önce kurulan Outdoor Factory, bugün Türkiye'nin açıkhava reklamcılığına yönelik üç boyutlu üretim yapan tek şirketi. Yedi yıl önce 300 bin dolarla başladıkları işte bugün hem Türkiye'nin önde gelen markalarının üç boyutlu kampanyalarına imza atıyorlar, hem belediyelerle işbirliği içinde projeler gerçekleştiriyorlar hem de Türkiye'ye getirdikleri Tema Park konsepti ile Anadolu'daki birçok şehrin turizmde kalkınmasına katkı sağlıyorlar.

Şükrü Tan Erim, Toygar Yedigöz, Sinan Cihan, Sinan Turaman, Suphi Aydıner'den oluşan beş kişilik ortaklık yapısına sahip olan şirketin 2017 cirosu 120 milyon TL. Şirketin en büyük hayali ise İstanbul Karaköy'de şehrin simgesine dönüşecek bir projeye imza atmak.

Aslında hikayenin başlangıç noktası oldukça ilginç. Reklam sektörüne havalimanlarındaki reklam panolarıyla giriş yapan üç ortak için kırılma noktası Turkcell'in "tavuğu" olmuş. Tavuk kampanyası için şehrin farklı noktalarına yerleştirilmek üzere üç boyutlu tavuk maketlerini zamanında ve diledikleri gibi yetiştiremeyen Outdoor Factory, bu başarısızlık hikayesinden yepyeni bir pazar yaratmış.

ÜRETİM ÜSSÜNÜ KURTKÖY'E KURDU

Yedigöz, bu başarı hikayesini şöyle özetliyor: "Reklamverenlerin tercihi üç boyutlu çözümlere doğru kayıyordu. Turkcell'in tavuğunun ise hindiye benzemesi, bizi adeta hırslandırdı. Dünyada bu işi en iyi yapan Kanadalı şirkete ulaştık. Onlar da Avusturya distribütörleriyle iş ortaklıklarını sonlandırma kararı almışlardı. Böylece Kanadalı şirketin Viyana'daki üretim ve makine üssünü İstanbul Kurtköy'de kurduk ve Kanada'ya en yakın şirket de biz olduk." Şirketin zaman içinde belediyelerden alışveriş merkezlerine, şehir meydanlarından havalimanlarına ve müzelere kadar farklı etkinliklerde yer almaya başladığını ifade eden Yedigöz, şöyle devam ediyor: "Tam bu noktada Tema Park teklifleri almaya başladık. Tema Parkı konsepti, dünyada oldukça uzun bir geçmişe sahip. Dünya Tema Parklar fuarı tam 108 senedir düzenleniyor. Türkiye ise bu sene 6.sını yapacak. Tema Parklar bulundukları şehirlerin ekonomisine önemli değer katıyor, turist sayısını ise büyük ölçüde artırıyor."

AVRUPA'NIN EN BÜYÜĞÜYLE ORTAK OLACAK

Yedigöz, Tema Park konusunda ilk deneyimlerinin Bayraktar Grubu tarafından yapılan Vialand olduğunu söylüyor ve "Bu sene Berlin Fuarı'nda 10 Hall vardı ve biz üçüncü Hall'e geldik. Ama şu an birinci Hall'de bulunan bir Alman firmasıyla pazarlıktayız ve yüzde 50'sini satın almak üzere teklif verdik. Global şirketlerin yüzyılda geldikleri noktaya bu kadar kısa sürede ulaşmak bize gurur veriyor" diyor. Şirketin İstanbul'daki üretim tesisinde 250 kişi çalışıyor. da 2018 yılında Anadolu'daki şehirler için Tema Parklar konusunda daha fazla çalışacaklarını söylüyor. Yurtdışında 15 ülkeye projeler üretiliyor. 2017 ihracatı 4 milyon dolar. Dünyada 45 milyar doları bulan tema park sektörüyle ilgili olarak Yedigöz, "Bir Tema Park'ın yatırım maliyeti 50 milyon TL. Hedefimiz Türkiye'yi temsil eden tasarımları hayata geçirmek" diyor. F

BÖLGE BAZLI BÜYÜYECEK

ISS Türkiye, şehir hastaneleri kategorisinde özellikle bölgesel payını artırmak üzere farklı stratejiler peşinde. Şirketin en büyük kozu çalışan sayısı ve istihdam gücü. Şule Laleli



Cavit Habib, 2018 yılında açılması planlanan 22 şehir hastanesinin şirketin büyüme oranlarını etkileyeceğini söylüyor.

ISS, DÜNYANIN EN BÜYÜK tesis yönetim şirketi. Alışveriş merkezleri, işyerleri ve fabrikalar gibi yapılara her türlü yönetim hizmetini sağlıyor. Hatta şirket global çapta çalışan sayısıyla dünyanın en büyük beşinci işvereni konumunda. CEO Cavit Habib, farklı alanlar ve kategorilerdeki büyümeyle 2017 sonuna kadar yüzde 20'nin üzerinde büyüyeceklerini öngörüyor.

Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren ISS Türkiye, 2016'yı 1,3 milyar TL ciro ve 30 bin kişilik istihdam yaratarak yüzde 24 büyümeyle tamamladı. 2017'de şirket hedefleri için yönünü bağlı olduğu sektörlerdeki inovatif ve sürdürülebilir alanlara yöneldi. Bu açıdan da küresel şirket ISS World'e bağlı 53 ülke şirketi arasından başarıyla sıyrıldı.

ISS Türkiye, yaklaşık 30 bin çalışanıyla Türkiye'nin en büyük özel sektör işverenleri arasında yer alıyor. 2017 sonuna kadar ciro beklentisi 1,5 milyar TL. Şirket, çalışan sayısı ile de Türkiye'de ilk 10 firma arasında yer alıyor. ISS Türkiye CEO'su Cavit Habib, 2005 yılından bu yana Türkiye'de faaliyet gösteren şirketin, küresel ve ulusal düzeyde etkisini sürdüren ekonomik yavaşlamaya karşın 2017'yi iki basamaklı büyüme ile kapatacağını söylüyor ve "Türkiye'nin en büyük işverenlerinden ISS Türkiye, halen 30 bine yakın çalışanın bulunduğu ve tesis yönetim, güvenlik, hazır yemek, haşere kontrol-bahçe bakım başlıkları altında konumlandırdığımız dört ayrı şirketimizle 2018'de de çift haneli büyümeyi hedefliyoruz" diyor.

ISS Türkiye'nin sektördeki en büyük farkı, teknolojiyi iş süreçlerinde etkin kullanması, İK ve sürdürülebilir iş modellerindeki etkinliğini geliştirmesi. Habib bu konuda, "ISS, 53 ülkede 200 bini aşkın kurumsal müşteriye hizmet veriyor. 530 bin'den fazla çalışanı ile dünyanın dördüncü, Avrupa'nın ise üçüncü büyük işvereni konumunda. ISS Türkiye olarak 2017'de özellikle şehir hastaneleri kategorisinde büyüdük. Ciromuzun IT yatırımı yüzde 1.5 oranında. Kendimizi bu alanda geliştirmeye ve büyütmeye çalışıyoruz" diyor.

KRİZLERLE BÜYÜDÜ

ISS Türkiye, eğitim seviyesi düşük ve normal şartlarda iş gücüne katılımını nasıl destekleneceği bilinmeyen birçok kişiyi meslek edinme şansı yaratıyor. Kadrosunda temizlik işçisi olarak çalışmaya başlayıp, direktörlüğe yükselenler var. Habib, sektörün en büyük sıkıntısının insan sirkülasyonu olduğunu söylüyor ve bu konuda diğer ülkelerle kıyaslandığında Türkiye'nin yüksek olan oranlarını azaltmaya çalıştıklarına değiniyor. En büyük müşterilerinin AVM'ler olduğunu, Türkiye´de sağlık, eğitim, turizm ve sanayi gibi çokça sektörde var olan bir kurum olduğuna işaret eden Habib, "Şirketimiz krizlerle büyüdü. Çalışma tarzımız ve yapımızda kurmuş olduğumuz sistemde temeller çok doğru. Doğru müşteri yapısıyla doğru nakit dengelerini sağlayan bir yapı kurduk. Bizim işin en önemli konusu tahsilatın gününde yapılabilmesi. Maaşları gününde ödeyen bir şirket olarak parayı tahsil etmemiz, kârlılıktan daha önemli. Bunu sağladığınız sürece büyümeyi sağlarsınız" diyor.

HİSSE FONLARIN PARLAK DÖNEMİ

Hisse fonlarda son bir yılda getiriler yüzde 65'lere kadar çıktı. Geçtiğimiz yıl kazandıran hisse fonlar, 2018'in ilk çeyreğinde yine yatırımcıların takibinde. Zeynep Aktaş

HİSSE SENEDİ FONLARI en parlak dönemlerinden birini yaşıyor. 2018'in ilk çeyreğinde de yatırımcıların gündeminden düşmeyen bu fonlar yüksek performansını koruyor. Fon yatırımcısı Adem Demir, hisse senetlerindeki fiyat hareketlerini takip etmede zorlandığı için bunun yerine hisse senedi fonlarının performansını takip ettiğini söylüyor. Demir, "Performansı yüksek fonlar istikrarlı getiri sağlarken bir önceki yılı dip seviyelerde kapatan yatırım fonları agresif getiriler elde edebilmekte. Bu nedenle yatırımcıların farklı bakış açılarıyla fonları izlemesinde fayda var."diyor. Yatırım fonları para ve mal piyasalarındaki küresel gelişmelere bağlı olarak dönemsel getiriler sağlayabilmekte. Örneğin borsa yükselirken hisse senedi fonları gözde iken, dolar yükseldiğinde dolar bazlı enstrümanlar öne çıkabilmekte. Şeker Yatırım Genel Müdürü Osman Göktan, "Yatırım fonlarına yatırım yapan ortalama risk düzeyine sahip yatırımcılar yüzde 25 hisse fon bulundurabilir" diyor. Göktan, fon portföyü oluşturacaklar için yüzde 35 tahvil bono, yüzde 10 altın, yüzde 15 değişken fon ve yüzde 15 özel sektör tahvili içeren dengeli bir portföy oluşturabileceklerini, söylüyor. Oysaki yatırım fonları portföylerinde çok düşük miktarda hisse senedi bulunduruyor. Fonbul.com verilerine göre yatırım fonlarının toplam büyüklüğü 49 milyar TL ve bunun yüzde 44,4'ü özel sektör tahvillerinde bulunuyor. Hisse senedi fonlarının oranı ise sadece yüzde 5,88. Halbuki profesyoneller, fonlarda yüksek getiri sağlamanın önemli kriterlerinden bir tanesinin riskli enstrümanların oranının artırılmasından geçtiğini belirtiyor. Şüphesiz burada kastedilen gereksiz risklerin alınması değil. Zira alınacak gereksiz risk getiriden ziyade kaybettirme olasılığını artıracaktır. Tüm bunlardan ayrı olarak aralık ayı sonunda Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği üyelerinden oluşan 19 fon yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen beklenti anketi sonuçlarına göre, 2018'in ilk çeyreğinde öne çıkan yatırım aracının hisse senedi olduğu gözlenmekte. Hisse senedi fonlarını, kaybettirme riski taşıdığı için tercih etmediğini söyleyen bireysel yatırımcılardan Aydın Erim ise kötü gün dostu olarak altını tercih edenlerden. Ona göre altın fonları vazgeçilmez yatırım araçlarından birisi. Bu noktada düşük riskle getiriyi artırmanın da mümkün olabileceğini unutmamak gerekiyor. Gedik Yatırım Danışmanlığı Müdürü Üzeyir Doğan, risksiz yatırım araçlarına yönelenlerin portföylerde özel sektör tahvili ve buna bağlı fonları tercih edilebileceğini, söylüyor.

Son bir yılda en fazla kazandıran hisse fonlarına baktığımızda ise yüzde 65.43 ile ilk sırada Finans Portföy Bir. His. Sen. Fonu (HSYF)'nu görmekteyiz. İkinci sırada ise yüzde 62.43 ile İş Portföy BIST Teknoloji. Ağır. Sın. End. His. Sen. Fonu geliyor.

SON BİR YILDA EN FAZLA KAZANDIRAN HİSSE FONLAR

Fon Adı	Fiyat	Yıllık Getiri (%)
Finans Portföy Bir. His. Sen. Fonu (HSYF)	0,47432	65,43
İş Portföy BIST Tkn. Ağır. Sın. End. His. Sen. Fonu	0,059315	62,43
HSBC Portföy His. Sen. Fonu (HSYF)	0,043351	55,31
Bizim Portföy Ener. Sek. Katılım His. Sen. Fonu	0,033654	52,28
Ata Portföy İki. His. Sen. Fonu (HSYF)	0,025054	51,80
Taaleri Portföy His. Sen. Fonu (HSYF)	1,796227	50,61
Ata Portföy Bir. His. Sen. Fonu (HSYF)	0,144561	50,25
Fokus Portföy His. Sen. Fonu (HSYF)	0,126468	49,82
Ziraat Portföy His. Sen. Fonu (HSYF)	0,154942	49,25
Azimut PYŞ Bir. His. Sen. Fonu (HSYF)	39,835972	49,18

YABANCILARIN YILDIZ HİSSELERİ

Yabancı yatırımcı son bir yılda 1 milyar 718 milyon dolarlık net alım gerçekleştirdi. En fazla aldıkları hisseler, 2017'de yüzde 47,6 yükselen borsa endeksinin de üzerinde bir performans sergiledi.

Zeynep Aktaş

GELİŞMEKTE OLAN ülke piyasalarında gözlenen ralli, geçtiğimiz yıl İstanbul Borsasında da coşkulu yükselişi beraberinde getirdi. Endekste her gün bir önceki günün üzerinde gerçekleşen kapanışlar, artan hacimler, para girişleri hisselerde TL bazında yeni zirvelerin oluşmasını sağladı. 2018'e girdiğimiz ilk ay içinde de para girişinin sürdüğünü görüyoruz. Hisse senetlerinde alımlar devam ediyor. Borsa İstanbul'da yabancıların ağırlıkta olduğu hisselerde yükselişler gerçekleştiyse de BGC Partners ekonomisti Özgür Altuğ, yatırımcıların geçtiğimiz yıl gelişmekte olan ülkeler rallisinden nemalandıklarını fakat Türkiye'deki yükselişten faydalanma oranının düşük kaldığını, söylüyor. Altuğ, çoğunluğun Türkiye'de endeks üstü pozisyonlanma yapmadığını, söylerken yükselişi kaçıranların çok olduğunu, ifade ediyor. Borsa İstanbul'da yüzde 65,89 oranında paya sahip olan yabancılar geçtiğimiz yıl 1 milyar 790 milyon dolarlık net alım gerçekleştirdiler. Ahlatcı Yatırım Menkul Değerler Araştırma Uzmanı Muammer Demir ise 2017 yılı içerisinde, yabancı yatırımcıların aylık dönemlere göre sekiz ay alıcılı ve dört ay satış ağırlıklı bir seyir izlediğini, buna bağlı olarak BIST 100 Endeksi'nin geçtiğimiz yıl TL bazında yaklaşık yüzde 47,60 ve dolar bazında yaklaşık yüzde 36,81 oranında değer kazandığını söylüyor. Yabancıların en fazla aldığı hisselere bakıldığında sanayi ve hizmet sektöründe Türk Hava Yolları, Kardemir (D), Petkim, Pegasus, Ford Otosan, Turkcell, Bim Mağazalar, Ereğli Demir Çelik, TAV Havalimanları ve Ülker Bisküvi aldıkları görülüyor. 2018 yılında da bu hisselerde yabancıların pozisyonlarını korudukları görülüyor. Yabancı pozisyonu yüksek 10 hissedeki beklentiler ve hedefler ise şöyle:

ULAŞTIRMADA THY, PEGASUS VE TAV HAVALİMANLARI

Türk Hava Yolları ve Pegasus hisselerinde yabancıların güçlü alımlar yaptığı görülüyor. Arrowstreet Capital geçtiğimiz aralık ayının ilk yarısında THY hisselerinde 13,78 TL'den yaklaşık 1,7 milyon adet alım işlemi gerçekleştirdi. Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Eurocontrol'ün ortaklaşa yürütüğü CAPAN çalışmasının tamamlanmasıyla, 2019 yılı sonunda Türkiye hava sahasında serbest rota uygulamasına geçilmesinin planlandığını ve böylelikle uçuş mesafelerinin 10-15 dakika kısaltılarak hava yolu şirketleri için önemli ekonomik katkı sağlanmasının hedeflendiğini belirtiliyor. Maliyet tasarrufu sağlayan rotaların artmasıyla, havayolu şirketlerinin faaliyet kârlılıkları da olumlu yönde etkilenebilecek. Şeker Yatırım bu haberin hava yolu taşımacılığı yürüten şirketlerinin hisseleri üzerinde "hafif olumlu etkisi" olabileceği yönünde değerlendirmede bulundu. Tav Hava Limanları ise yolcu trafiği açısından İskandinavya'nın en yoğun havalimanı konumunda bulunan Kopenhag'daki yolcu salonunu hizmete açtı. Danimarka'nın ana giriş kapısı olan havalimanı geçtiğimiz yıl 29,2 milyon yolcuya hizmet verdi. Şirket, Kopenhag Havalimanı'nda bulunan Primeclass Lounge'ı 10 yıl süreyle işletecek.

DEMİR ÇELİKTE KARDEMİR (D) VE EREĞLİ DEMİR ÇELİK

Yabancıların en fazla alım yaptığı şirket listesinde iki tane demir çelik hissesi bulunuyor. Her iki şirketin de mali

performansındaki güçlü görünüm yabancıların ilgi odağına girmelerine neden oldu. Şeker Yatırım analistlerinden Fulin Önder, Ereğli Demir Çelik hisseleri için "tut" önerisinde bulunuyor. Önder, "Erdemir'in 2017 dağıtılabilir kârından elde edilebilecek kâr payı verimini yüzde 9,3 olarak hesaplamaktayız." diyor. Kardemir'de ise Yolbulan Demir Sanayi, aralık ayında 2.78 TL fiyattan 50 bin adet Kardemir (B) ve 2.82 TL fiyattan bir milyon adet Kardemir (D) hissesinden satış işlemi gerçekleştirdi. Kardemir'in yıl sonu itibariyle sıvı çelik üretiminin 2 milyon 400 bin ton seviyesine ulaşması bekleniyor. Yıl sonu itibariyle ray-profil üretiminin de 400 bin tona ulaşması hedefleniyor. Şirketin gerçekleştirdiği yatırım da etkisiyle 2017'de gelirlerinin kayda değer oranda arttığı gözleniyor.

PETROL SEKTÖRÜNDE PETKİM

Petkim 500 milyon dolarlık beş yıl vadeli eurobond ihracı gerçekleştirdi. Tahvillerin faizi yüzde 6,0 olarak belirlendi. Şirket tahvil ihracından elde edilen kaynağı, Star rafinerisinde yüzde 18 dolaylı pay sahibi olmak için kullanmayı planlıyor. Yabancı yatırımcı ise Petkim'de geçtiğimiz yıl 777 milyon dolarlık net alım gerçekleştirdi. Hissenin fiyat/kazanç oranı 9.56 seviyesinde bulunuyor. Borsa İstanbul'da yıldız pazarda işlem gören Petkim'in halka açıklık oranı yüzde 44. Hisse, Bizim Menkul Değerler'in model portföyünde yer alıyor. Aynı şekilde 2018'de yüksek temettü vermesi beklenen şirketler listesinde yer alıyor. Yatırım Finansman analistleri ise yaptıkları değerlendirmede hisse için gelişmiş nakit akışı profili ve güçlü kâr performansına güvenerek, hisse başına temettüsünün yüzde 8,1 olmasını beklediklerini ifade ediyorlar.

OTOMOTİVDE FORD OTOSAN

Ford Otosan yabancıların en fazla satın aldığı şirketlerden biri. Düzenli olarak temettü ödeyen şirketin 2017 dokuz aylık mali sonuçlarının beklentilerin üzerinde olduğu gözleniyor. Ak Yatırım üçüncü çeyrek sonuçlarının ardından şirketle ilgili analizde bulunurken firma yönetiminin beklentilerinden yola çıktıkları gözleniyor. Kurum değerlendirmesinde şirket yönetiminin Ford Otosan'ın Euro'nun değer kazancının ihracat faaliyetleri üzerinde yarattığı olumlu etki, iç satışlarda yüksek marjlı ürünlerin ağırlığının artması ve fiyat odaklı politikanın sürdürülmesi ile faaliyet giderlerinin kontrol altında tutulmasından kaynaklandığını belirttiğine dikkat çekerken bu trendin yılın son çeyreğinde de sürdüğü izlenimi aldıklarını ifade etmekte.

TURKCELL, BİM VE ÜLKER BİSKÜVİ

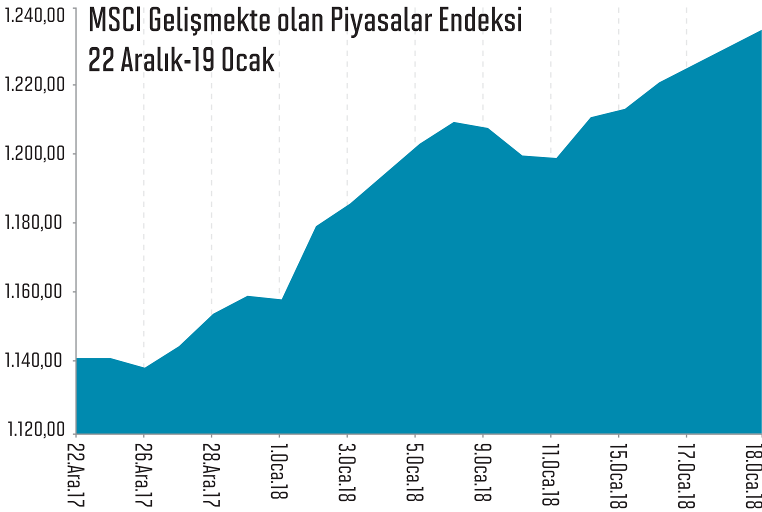
Turkcell, 2017 yılında yabancıların en fazla aldığı hisseler içerisinde yer alıyor. Ziraat Yatırım Araştırma analistlerinden Harun Dereli ve Gaye Aksongur Yavuz, yaptıkları değerlendirmede şirketin data kullanımındaki artış ve mobil kullanım sürelerinin uzamasının kârlılığı destekleyeceğini belirterek hisse için "ekle" önerisinde bulundu. Bim Mağazalar ise yabancı yatırımcıların en fazla ilgi gösterdiği bir diğer hisse. Tacirler Yatırım, üçüncü çeyrek sonuçlarının ardından BİM için güçlü sonuçların hisse fiyatına yansıdığını belirtti. Ülker Bisküvi'de de yabancılar 31 milyon dolarlık net alım gerçekleştirdi. Ancak buna rağmen hissenin 2017 performansı yüzde 23,02 oldu. ■

YABANCILARIN EN FAZLA ALIM YAPTIĞI SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRÜ HİSSELERİ

Sıra	Hisse Adı	Sektör Adı	2017 Yılı Net Alımı (Milyon ABD Doları)	2017 Yılı Getirisi (%)
1	Türk Hava Yolları	Ulaştırma	777,9	213,17
2	Kardemir (D)	Demir Çelik	183,4	179,13
3	Petkim	Petrol	145,4	128,14
4	Pegasus	Ulaştırma	103,2	138,87
5	Ford Otosan	Otomotiv	96,8	108,00
6	Turkcell	Telekomünikasyon	89,1	76,19
7	Bim Mağazalar	Perakende Ticaret	61,2	62,86
8	Ereğli Demir Celik	Demir Çelik	55,4	109,27
9	TAV Havalimanları	Ulaştırma	53,8	67,50
10	Ülker Bisküvi	Gıda	31,1	23,02

YÜKSELİŞ SÜRECEK Mİ?

Gelişmekte olan ülkelere para girişi sürerken borsalarda ralli devam ediyor. Peki bu daha ne kadar devam edecek? Zeynep Aktaş



KÜRESEL RİSK iştahı güçlü seyrediyor ve gelişmekte olan ülkelerin borsalarına para akışı sürüyor. Peki bu eğilim 2018 yılında da devam eder mi? İş Yatırım Araştırma Direktörü Serhat Gürleyen, "Bu sorunun cevabını vermek için henüz erken. Ancak ilk haftanın performansı gelişmekte olan ülkelere para girişinin devam edeceğini gösteriyor" diyor.

Yüksek getiri arayan küresel sermaye için hiç şüphe yok ki gelişmekte olan ülke borsaları çok cazip fırsatlar sunuyor. Gürleyen, "Büyümenin güçlü olmasına rağmen enflasyonun düşük seyretmesi doların zayıf ve tahvil faizlerinin düşük kalması getiri arayan küresel sermayenin gelişmekte olan piyasalara yönelmeye devam etmesini sağlayacaktır."diyor. Verilere bakıldığında ise yılın ilk 12 gününde yaşanan para girişinin hiç de düşük olmadığı gözleniyor. Araştırma şirketi EPFR'nin verilerine göre 12 Ocak'a kadar gelişmekte olan piyasalara 6 milyar dolar sıcak para girdi. Türkiye ise geçen seneye nazaran daha iyi bir performans gösterse de düşük bir pay aldı. MSCI Gelişmekte Olan Piyasalar Hisse Endeksi, altı yılın zirvesinde. Aynı şekilde bu ülkelerin para birimleri dolara karşı değer kazanırken TL yine en gerilerde kaldı. Yerli yatırımcı ise bu süreçte dolar almayı sürdürüyor. Öte yandan piyasalar Suriye riskini fiyatlıyor. Hemen sınırımızda yaşanan gerilimler, Ortadoğu ülkelerinde yaşanan çalkantılar ve Batı ile ilişkilerdeki gerilim bir bütün olarak Türkiye piyasasının geçtiğimiz yıl gelişmekte olan ülkelerin gösterdiği performansın altında bir seyir izlemesine neden oldu. Fakat gelişmekte olan piyasalara para girişi güçlendikçe gecikmeli de olsa Türkiye varlık fiyatları bu süreci takip etti. Burgan Yatırım Genel Müdürü Aktuğ Alimoğlu, "2018'de Ortadoğu'da süregelen hareketlilik ve bölge üzerinden Dünya üzerinde yaşanan kamplaşmalar en önemli risklerden birisi olmaya devam edecek" diyor. Söz konusu değerlendirme 2018'de global ölçekte geçekleşen sermaye akışında jeopolitik risklerin göz ardı edilmemesi gerektiği anlamına geliyor. Yapı Kredi Yatırım Genel Müdürü Gülsevin Çipli ise, gelişmekte olan ülkelere olan fon akışının devam etmesiyle birlikte geçtiğimiz yıl oluşan negatif ayrışmanın 2018'in ilk yarısında kapanabileceğini, bununla birlikte yılın ikinci yarısında risklerin ön plana çıkarak volatilite yaratabileceği, yönündeki kaygılarını dile getirmekte. Göstergeler ise gelişmekte olan ülkelere 2018'de de para akışının süreceği yönünde sinyaller veriyor. Türkiye'de ise sınır bölgelerinde yaşanan hareketlenmenin durulması ve Batı ile ilişkilerde mesafe alınması piyasalarda rahatlama sağlayacaktır. Gelişmekte olan ülke borsalarının fiyat/kazanç oranlarına göre yüzde 37 iskontolu işlem gören Borsa İstanbul, böylesi bir durumda yatırımcıların ilgi odağında olmaya devam edecek.



Siemens CEO’su Joe Kaeser

Hızlı büyüme için dijitalleşme ilacı

Dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına girme hedefi olan Türkiye gibi ülkeler kadar şirketlerin de ihtiyaç duyduğu büyümenin formülleri içinde dijitalleşme önemli bir yere sahip. Siemens geliştirdiği teknoloji kadar kendi uygulamalarıyla da bu konuda iyi bir örnek oluşturuyor.

Aralık 2017'de üçüncüsünü düzenlenen Siemens Inovasyon Günü, Siemens'in yıl boyunca dijitalleşmeyi kullanarak sağladığı büyümenin muhasebesinin yapıldığı bir zemin oldu. "Dijitalleşme ile potansiyelinizi ortaya çıkarın" sloganı ile düzenlenen etkinlikte Siemens CEO'su Joe Kaeser, "Endüstriyel dijitalleşmedeki liderliklerini genişlettikleri" mesajını verirken Siemens'in bölümlerinin temsilcileri, her sektörde dijital ürün ve çözümler geliştirme ve pazarlama konularında müşterileri ile nasıl yakın çalıştıklarını ortaya koydu. Bu, Siemens'in ürün ve çözümler geliştirme kadar başarının ön koşulu olarak ekosistem içinde birlikte çalışmayı nasıl hayata geçirdiğinin açık bir sunumunu oluşturdu.

Siemens'in dijitalleşmesinin en çarpıcı göstergelerinden birini, neredeyse tamamı sadece bir yıl içinde kurulmuş olan 20 MindSphere Uygulama Merkezi oluşturuyor. Bu merkezler, Siemens'in dünyanın her yerindeki müşterilerine dijital çağına ulaşma konusunda mümkün olan en iyi desteği sağlıyor. Bu iddiayı destekleyen birkaç boyut bulunuyor.

Bu MindSphere Uygulama Merkezlerinden her biri özel olarak bir sektörde uzmanlaşmış durumda ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok sayıda lokasyona sahip. Buralarda yer alan 900 yazılım geliştirici, veri uzmanı ve mühendis, veri analizi ve makine öğrenmesine yönelik dijital inovasyonlar üzerinde müşterilerle birlikte çalışıyor. Buradaki geliştirme işinin kendisi, Nesnelerin İnterneti için geliştirilen açık ve bulut tabanlı işletim sistemi MindSphere üzerinde yapılıyor. Dünya genelinde 17 farklı ülkede 50 kadar lokasyonda faaliyet gösteren bu 20 merkez, bu şekilde müşteriye yakın olmayı başarıyor. "Artık dijitalleşmeye daha hızlı yaklaşıyoruz" diyen Siemens CTO'su Roland Busch, "Sektörel birikimimizi kullanarak çözümlere ölçek kazandırmak ve bu işi daha da ileri götürmeyi istiyoruz" şeklinde konuşuyor Siemens'in birçok müşterisinin de onayladığı gibi Siemens bu yönde önemli mesafe kat etmiş durumda. Siemens Adidas'ın tamamen kişiselleştirilmiş atletizm ayakkabıları üretmek üzere geliştirdiği SpeedFactory konseptinin hayata geçmesine katkıda bulunuyor. Etkileyici olan, Siemens'in Adidas'ın yanı sıra makine araçları üreticisi Heller ve lüks otomobil üreticisi Rolls-Royce'a da dijital yolculuklarında yardımcı olması. Bu örnekler "sektörel birikim" ifadesinin hakkını veriyor. Danimarkalı elektrik şebekesi operatörü NRGi'da akıllı sayaç müdürü olarak görev yapan Poul Berthelsen'in akıllı sayaç verisini kullanmada faturalamanın ötesine geçerek operasyonlarını optimize etme, şebeke bakımında iyileştirme gerçekleştirme ve enerji yüklerini öngörme amacıyla kullanma konusunda anlattıkları Siemens'in hizmet yelpazesini daha iyi anlamayı sağlıyor. Siemens'in kendi içinde de kullandığı dijital bina çözümleri ve imalat sektöründeki dijitalleşme örnekleri, ortaya çıkan finansal ve operasyonel sonuçların anlaşılmasını sağlayan tabloyu netleştiriyor.

Aralık ayı itibariyle MindSphere üzerinden bağlantılı olan cihaz ve sistem sayısı 1 milyona yaklaşırken bu sayının 2018 mali yılı sonu itibariyle 1,25 milyona yükselmesi bekleniyor. Burada çarpıcı bir adımı da Ocak 2018 itibariyle MindSphere'in Amazon Web Services üzerinden sunulmaya başlaması oluşturuyor. Endüstriyel otomasyon alanındaki dünya liderinin bulut çözümleri alanında dünyanın 1 numarası olan şirketle işbirliğine gitmesi, kullanıcılara daha yüksek performanslı geliştirme ortamından, ilave analitik fonksiyonlardan ve daha geniş bağlantılıktan faydalanma olanağı sağlayacak. Mindsphere ile hem endüstriyel uygulamaların hem de dijital servislerin daha hızlı geliştirilmesi ve kullanılması mümkün oluyor. Bunun anlaşılması kolay bir örneğini, kullanıcıların bir tesisin ürettiği muazzam büyüklükteki veriyi kolayca ve verimli bir biçimde toplaması, analiz etmesi ve kullanması oluşturuyor.

Siemens'in yazılım ve dijital servislerdeki yüzde 20'lik büyümesi sektör ortalamasının iki buçuk katı.

Bunun finansal sonuçları da çarpıcı bir tablo sunuyor. Geçen mali yılda yazılım çözümleri ve dijital servislerde zaten dikkat çekici durumdaki liderliğini güçlendiren Siemens'in dijital teknolojilerden elde ettiği ciro 5,2 milyar euro'ya ulaştı. Bunun 4 milyar euro'luk bölümü yazılımdan gelirken 1,2 milyar euro'sunu dijital servisler oluşturdu. Burada bir önceki yıla göre gerçekleşen yüzde 20'lik büyüme de pazarın yüzde 8'lik büyüme oranı ile karşılaştırıldığında son derece etkileyici.





Geleceğin fabrikalarında verimlilik ve esnekliğin bir arada bulunmasında, insanların sağladığı esnekliğe robotların garantilediği hızlı ve verimli üretim rol oynayacak.

VERİNİN GÜVENLİ KALESİ: EAGLE VERİ MERKEZİ

Siemens'in bu performansı, özellikle Endüstriyel Nesnelerin İnterneti'nin etkisiyle verinin şirketlerin en önemli varlığı haline gelmesi ile anlam kazanıyor. Siemens'in Münih'teki veri merkezindeki yüksek güvenlik düzeyi, Siemens'in bu önemli kaynağın -verinin- değerini doğru biçtiğini gösteriyor. Siemens'in kendisinin işlettiği EAGLE Veri Merkezi, sadece güvenlik konusunda bir mükemmeliyet merkezi olarak değil; aynı zamanda Siemens Bina Teknolojileri'nin başarılı bir çalışması olarak dikkat çekiyor. Bu veri merkezi son dönemde veri merkezlerinin niteliği konusundaki değişimi de yakalayarak bir fabrikaya dönüşmüş durumda. Veri merkezleri artık, veri depolama ile sınırlı bir rol oynamaktan uzaklaşarak verinin rafine edilerek harekete geçmeyi sağlayacak bilgiye ve rekabet avantajına dönüştüğü fabrikalar haline geliyor. Bu tür fabrikaların 21'inci yüzyıla damgasını vuracağı giderek güçlenen bir iddia haline gelirken EAGLE'ın stratejik önemi şimdiden bu veri merkezinin dünya genelinde dört ayrı yerleşime yayılmasına yol açmış durumda.

Münih'teki veri merkezi bu kadar önemli ve stratejik bilgiye ev sahipliği yapmasına karşın dışarıdan bakıldığında içeride ne olduğuna dair işaret bulunmayan bir bina görünümünü taşıyor. Bunun nedeni, dışarıdan gereksiz ilgi görmekten kaçınmak. Sunucularına sadece özel bir grup uzman tarafından erişilebilen veri merkezine girmek için çalışanların önce bir kartı (token) ve ardından da avuç içi izlerini okutmaları gerekiyor. Güvenliğe o kadar büyük özen gösteriliyor ki, değiştirilmesi gereken eski diskler yerinde imha ediliyor. Hiçbir depolama aracı tek parça halinde veri merkezinden ayrılamıyor. İçeriye ve dışarıya doğru sızmaya karşı alınmış bu güvenlik önlemleri sadece madalyonun bir yüzü. Veri merkezlerinde fiziksel riskler de önem taşıyor. Ağır iş yükleri ile karşı karşıya olan bu merkezlerde yangın riski, bu yükün yanında büyük hacimde yanıcı malzemenin bulunması, yoğun kablolama ve soğutma sistemlerinin şiddetli hava akımı nedeniyle yükseliyor. Bu sadece bir teori değil: veri merkezlerindeki altyapı kesintisinin yüzde 6'sı yangınlarla bağlantılı olarak gerçekleşiyor. EAGLE veri merkezinde duman

tespitine dayalı erken uyarı sistemi (VESDA) kullanılıyor. Bu sistem, alarm oluştuğu anda binaya pompalanan gaz ile oksijenin azaltılması ile yangının başladığı yerde söndürülmesini sağlıyor. Gaz pompalanması insana zarar vermezken yerel itfaiye teşkilatına otomatik olarak mesaj gönderen sistem gereken profesyonel desteğin de sunulmasını sağlıyor.
Güvenlik ve bilgi güvenliğinin yanında veri merkezlerinin performansı ile ilgili önemli bir kriter olan kesintiye uğramama konusu da odaklanılan önemli bir alan. Yüzde 100 kesintisizliğin hedeflendiği EAGLE veri merkezinde, beş yıl önceki açılışından bu yana geçen sürede bu hedefe ulaşılmış. Burada kilit sözcüğü yedekli çalışma oluşturuyor ve bunun kapsamı havalandırma sisteminin kısımlarından veri merkezinin enerji yönetiminin bileşenlerine parçalara kadar uzanıyor.
Örneğin veri merkezinin elektriği kesildiğinde, devreye giren dizel jeneratör bunun hissedilmemesini sağlıyor. Veri merkezi bir depo yakıtla 48 saat boyunca faaliyetine devam edebiliyor.
Kesintisizlik, veri merkezinde enerji akışında da kesinti olmamasını gerektiriyor. Dünya genelinde tüketilen elektriğin yüzde 1,5-2'sinin veri merkezlerinde harcanıyor olması, elektriğin önemini net bir biçimde ortaya koyuyor. Bu durum, Münih'teki veri merkezinde enerjinin yenilenebilir kaynaklardan elde edilmesinin ve sistem verimliliği yükseltilerek tüketimin düşük tutulmasının daha dikkat çekici hale gelmesini sağlıyor. Bunun örneklerinden biri, kış aylarında sunucuların ısısının binanın ısıtılması için kullanılması. Binanın kendisi de olabileceği kadar az enerji tüketecek şekilde inşa edilmiş. Sunucu odalarındaki yükseltilmiş zemin sayesinde düşük enerji sarfiyatlı havalandırma ekipmanları kullanılabiliyor. Sunucuların konfigürasyonu yapılırken de enerji sarfiyatının olabildiğince düşük tutulmasına özen gösterilmiş. Bu çabaların meyvesi, binanın ABD Yeşil Bina Konseyi tarafından verilen LEED Gold sertifikasını alması olmuş.
Siemens Bina Teknolojileri'nin veri merkezleri alanındaki uzmanlığını göstermede zirveye çıkan EAGLE, güvenlikten yüksek kesintisizlik oranı ve enerji verimliliğine kadar Siemens'in yapabildiklerinin canlı örneğini oluşturuyor. Bu unvanını koruması için tesiste sürekli bir evrim yaşanıyor. Güç kullanım verimliliği (PUE) değeri sürekli takip edilerek destek sistemlerinin etkinliği güvence altına alınıyor ve enerji tüketiminin olabildiğince düşük bir düzeyde tutulması sağlanıyor. Ticari olarak mantıklı hale geldiğinde donanımın enerjiyi daha verimli kullanan sistemlerle değiştirilmesi ve sanallaştırma ile var olan sunuculardan azami faydanın elde edilmesi de bu yönde atılan diğer adımlar.
Siemens'in müşterilerinin operasyonları kadar kendininkiler için de kritik önemde olan veriyi tuttuğu EAGLE veri merkezine sürekli eklenen yeni veri ile ulaşılan kapasite 8 Petabyte'a (8 bin Terabyte) ulaşmış durumda. Münih'teki veri merkezi 6 Petabyte ile bunun büyük bölümünü tutuyor. Buradaki kapasite tam olarak kullanıldığında Münih veri merkezinin hemen yanında ikinci bir bina yapmak için gereken alan bulunuyor. Bu da EAGLE'da sıkışıklık yaşanmayacağı anlamına geliyor.

REKABET ARACI OLAN BİLGİYE SİBER KORUMA

Veri merkezindeki bu performans, işletmelerin hayatlarındaki rolü giderek büyüyen dijital teknolojilere bağlı olarak dışarıya da taşınmak zorunda... Almanya Federal İçişleri Bakanlığı'nın verilerine göre, dünya katma değerinin yüzde 40'ı halihazırda bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanıyor. Global olarak rekabetçi olabilmenin rolü dijital teknolojilerin sağladığı bağlantılılık ile çok yakından ilişkili. Bu durum, sistemlerin siber tehditlerle karşı karşıya kalmasına da neden oluyor. Siemens gibi şirketler bu alanda ileri teknoloji ile eğitimin bir arada kullandığı yöntemlerle koruma sağlıyor.
Kasım 2017'de internet üzerinden gerçekleştirilen saldırıların neden olduğu global zararla ilgili olarak telaffuz edilen 575 milyar dolar rakamı çarpıcı bir büyüklüğe işaret ediyor. Siemens'in de aralarında bulunduğu şirketlerin ürün, çözüm ve hizmetlerinde giderek daha fazla yazılım kullanması, üreticiler ile müşterilerini aynı güvenlik zemininde buluşturuyor.
Üretimden akıllı şebekelere kadar uzanan geniş bir alanı konu alan siber güvenlik, etkileri nedeniyle hükümetlerin de gündeminde önemli bir yer tutuyor. McAfee'nin 2014 yılı verileri ile oluşturduğu raporda ABD; Almanya ve Çin'in siber saldırılara bağlı kaybının 200 milyar doların üzerinde olduğu tahmin ediliyor. Ülkelerin gayri safi hasılaları ile karşılaştırıldığında, ABD için yüzde 0,64; Almanya için yüzde 1,6; ve Çin için yüzde 0,63 olan bu kayıp Türkiye için yüzde 0,7 düzeyinde ancak teknoloji kullanımının artması ile bunun yukarı gideceğini tahmin etmek zor değil. Bu, bir yandan dijital dönüşümden veri merkezi yönetimine kadar pratik adımları atarken diğer yandan strateji belirlemeden icraata kadar daha iyi sonuçlar oluşturmayı sağlayacak ekosistem yaklaşımını geliştirmeyi zorunlu kılıyor.

TUTKULAR

OTOMOBİL

PARA SORUN DEĞİLSE...

Para konusunda bir sıkıntınız yoksa, klasik bir Porsche 911 bir arabadan istediğiniz her şey olabilir.

Jaclyn Trop

90'LI YILLARIN İNGİLİZ Rock grubu Catherine Wheel'in solisti Rob Dickinson 2000'li yılların başında Hollywood'a taşındığında, büyük bir aşkla "Brown Bomber" (Kahverengi Bombacı) olarak adlandırdığı, 1969 model bir Porsche 911 kullanmaya başladı; Dickinson bu klasik arabayı hafif günlük bir kullanım aracı olarak yenilemişti. Arabayı alır almaz da, imza vermek için değil ama insanların nabzını yoklamak için şehri turlamaya çıktı. Hatta arabaya bayılan sürücülerden biri trafik ışıklarında beklerken kendisine bir bardak şampanya bile ikram etti.

52 yaşındaki Dickinson Kaliforniya, Sun Valley'deki cam panelli ofisinde, "Hollywood etkilemek için zor bir kitle ama 911'e yönelik hayranlığın yalnızca benim gibi aykırı tiplerle sınırlı kalmayıp, çok daha derinlere indiğini fark ettim" diyor. "Yaptıklarım ise başka insanları da cezbetti; yalnızca Porsche insanlarını değil ama aynı zamanda arabalara özel bir ilgisi olan sıradan insanları da."

Şimdi ise sekiz yıllık şirketi Singer Vehicle Design (eski kariyerine selam (singer=şarkıcı) ve aynı zamanda ünlü Porsche mühendisi Norbert Singer'a hürmet olarak) dudak uçuklatan rakamlar karşılığında ünlü markanın 1980'li yılların sonları ve 1990'ların başlarındaki altın çağından kalan modelleri yenileyip, "nihai 911"e dönüştürüyor.

Singer'ın "yeniden hayal ettiği" nihai ürün Porsche hiçbir ayrıntıyı göz ardı etmiyor. Yeni bir motor, transmisyon ve süspansiyon sürüş performansını artırırken, büyük bir titizlik ve emekle yenilenmiş kaporta, elle işlenmiş kapı panelleri ve kapitone döşeme size bunun çok özel bir araba olduğunu hatırlatıyor.

Müşteriler Singer'la anlaşma imzaladıktan sonra Porsche 911'lerini (1989 il 1994 yılları arasında yapılmış) ve önemli bir miktar depozitoyu teslim ediyorlar ve Singer da bu aşamadan sonra arabayı yenilemek, motorunu ayarlamak ve müşterinin isteklerine göre düzenlemek için toplamda 4 bin saatini ayırıyor.

Singer Vehicle Design'ın temel restorasyon hizmetleri 395 bin dolardan başlıyor ama ortalama fiyat 600 bin dolar; ancak Dickinson'a göre, "bu derece titiz bir çalışma ve elle üretilen parçalar" göz önüne alındığında "bu çok ucuz

ÜSTTE: SINGER VEHICLE DESIGN'A TEŞEKKÜRLER

ve buna karşılık, son derece resmi arka tarafı. Dickinson o günden beri "nesnelerin nihai biçimine hayranlık duymaya" başladığını anlatıyor.

Bu konuda eşik atmasını sağlayan ise, 1990 yılı Porsche 911'ini bir üst seviyeye çıkarması için kendisine getiren eski bir müşterisi oluyor. Şirket böylece, yeni bir motor ve tam karbon fiber gövde panelleri geliştiren ve ünlü Porsche motor üreticisi Hans Mezger ve Norbert Singer'in bizzat kendisinden yardım alarak hafif materyalleri geniş çaplı kullanan Formula 1'in Williams Advanced Engineering'iyle "dinamik ve hafiflik çalışması"na başladı.

Singer ve Williams geçen sonbahar hayallerini gerçekleştirip, hava soğutmalı Porsche'lerin tepe noktasını "yeniden kurguladılar". Retro havası olan modern, 500 beygir gücündeki ilk sipariş Dickinson'ın, "eski bir 911'i, tüm zamanların en ama en iyi şekliyle restore edebilme"yle ilgili çocukluk rüyasıyla birebir örtüşüyordu.

Hatta Formula 1 hizmeti beklentisi taşımayan müşteriler bile 75 boya seçeneğinden şirketin Moskova'daki bir müşteri için ürettiği, otantik görünümlü nikel kaplı snowboard taşıyıcısına varıncaya kadar "özel istekler" kapsamında, kişiye özel hizmet almaya devam edecekler. Dickinson, "kimse Porsche'lerle yaptıklarımızın nasıl yapılabileceğine dair kitap yazmadı" diyor; "ve kimse de gerçekten bizimki gibi bir marka geliştirilmesiyle ilgili bir kitap kaleme almadı."



Singer ve Williams tarafından modifiye edilen 1990 model Porsche 911.

bir fiyat". Dickinson 2009 yılında ilk müşterilerinden birine 300 bin dolarlık bir maliyet hesapladı ama restorasyonun maliyeti işin bitiminde 800 bin dolara çıkmış oldu. Sohbetimiz sırasında, "her şeye sıfırdan başladım ve tabii ki, hiç de kolay olmadı; son sekiz yılı bu işin ne kadar maliyetli olduğunu anlayarak geçirdik" diyor.

Porsche'leri uçuk fiyatlara yenileyen eski rock yıldızı çocukluk yıllarına mekanik objeler, miras kalan markalar ve gözlük, sigara ve saat gibi retro uluslararası gizemli adam klişeleriyle beraber merakla desteklenmiş araba tutkusunun damga vurduğunu hatırlıyor. Dickinson'ın otomobille ilgili ilk anısı ise şu: Beş yaşında ailesiyle birlikte bir Volkswagen Beetle'la Fransa'ya yaz tatiline giderken, yanlarından geçen yeşil bir Porsche 911'in samimi görünümlü ön yüzü





Solda: Singer kurucusu Rob Dickinson; sağda: Snowboard taşıyıcılı, modifiye edilmiş bir Porsche 911.

EN SAĞDA: GF WILLIAMS: SINGER VEHICLE DESIGN'A TEŞEKKÜRLER


Saat&Saat Yönetim Kurulu Başkanı Ramazan Kaya

2075'TEN BERİ...

Y jenerasyonunun markası Welder kadranındaki ironik ifadesi ve moda göre renk değiştiren kadran camı ile uzak gelecekten haber veriyor.

Begüm Nur Alkış

IŞIĞIN AÇISINA GÖRE renk değiştiren "photocromic" kadran camı ile farklılık yaratan marka Welder Türkiye'de lüks saat pazarının önemli oyuncularından biri. Moody koleksiyonunda yer alan bu özellik ile günün her anında insanın değişen moduna, değişen kadran camı rengiyle gönderme yapılıyor. 2018 yılında Türkiye'de 30 milyon TL ciro ve 35 bin satış adedine ulaşmayı hedefleyen Welder'in ülkeye girişi ise yaklaşık 10 yıl önce Saat&Saat'in distribütörlüğü ile gerçekleşti. 2016 yılında ise satın alınan Welder'e tüketicilerin ilgisi yoğun.

Türk müşterilerin dünya trendlerini ve markalarını yakından takip eden, yeniliklere açık tüketiciler olduklarını belirten Saat&Saat Yönetim Kurulu Başkanı Ramazan Kaya Welder ile ilgili, "Türkiye, Welder markamız için çok iyi bir pazar. Markamızın potansiyelini fark ettiğimizden tüm dünya haklarını satın almaya karar verdik" diyor. Yurt içi ve yurt dışı olarak 2017 yılında 21,5 milyon TL ciro ile 36 bin adet satış rakamına ulaşan Welder saatleri 2018 yılında ise 120 milyon TL ciro ile 200 bin adede ulaşmayı hedefliyor.

Markanın saat kadranında bulunan "Since 2075 (2075'ten beri)" ifadesi dikkat çekiyor. İlk bakışta merak uyandıran ifade üzerine Kaya, diğer

saat markalarının hikayesinden farklı bir hikayeyi içinde barındırdığına değiniyor. Saat endüstrisine ironik bir yaklaşım niteliğinde olan ifade ile ilgili Kaya, "Saat endüstrisinde markalarının 1700-1800'lere dayanan 'köklü geçmişlerini' öne sürerek fiyatlarını belirli bir seviyenin üstünde tutmalarına farklı bir yaklaşım getiriyor. Welder, Y jenerasyonuna hitap eden bir marka olarak, eğer kökleri bir tarihten gelecek olsaydı, bu tarih 'gelecek zaman' olurdu, uzak gelecek... Çünkü uzak gelecek ilham dolu, farklı bakış açılarıyla ve umut dolu" diyor.

Markanın Welder Moody koleksiyonu için 2018 kış sezonunda iki yeni kasa çapında daha üretim yapılıyor. 36 mm kasa çapıyla daha küçük modeller üretilmesi ile kadın hedef kitleye hitap eden marka, 47 mm kasa çapında üretimleriyle de geniş kasalı saat severlere yeni modeller sunmak isteniyor. Ayrıca, koleksiyonda yeni sezonun trend renkleri olan yeşil, mor, buz mavisi tonları ve deri nato kayışlı modeller de yer alıyor. Welder Moody'nin tasarlarımcısı Italo Fontana "Yaratıcı süreç birçok dip ve zirveden oluşmaktadır. Her birinin taşıdığı renk ve duygu başkadır" diyor. Welder Moody'yi tasarlarken modunun renklerini yönlendirdiğini fark eden Fontana, "Öyle anlar oldu ki kızgınlığımın kırmızısını ertesi gün dinginliğimin yeşiliyle değiştirmek istedim işte bu değişimler photocromic camın ortaya çıkışı ve saatlerimizi dünyada benzeri olmayan bir tasarıma dönüştürmesinin hikayesinin temelidir" diyor.

Welder markası ile şu an 12 ülkeye distribütörlük verildi. 2018 yılında ise bu sayının 40'a çıkarılması hedefleniyor. Kaya, "Amerika'da (New York) ve İngiltere'de (Londra) kendi ofislerimizi açtık. Dijital dünya üzerinden pazarlama faaliyetlerini yürüttüğümüz markamızın önümüzdeki dönemde de dijital yatırımlarına devam ederek distribütörlük verdiğimiz ülkelerde ve Türkiye'de daha da büyümesini hedefliyoruz" diyor.

Welder saatlerinin pazarlama stratejisi ise kendi alanında başarılı olan popüler isimlerle dijital dünya üzerinden ilerliyor.

Teknolojinin gelişmesiyle, dijital kanalların öneminin gitgide arttığına değinen Kaya, dijital kanallara iletişim stratejisini kurguladıklarının ve Welder markası için dijital yatırımların önümüzdeki dönemde daha da arttırımayı planlandıklarının bilgisini veriyor. ■

Welder'in Moody koleksiyonunda kadran camı ışığın geliş açısı ve kıyafete göre renk değiştiriyor.





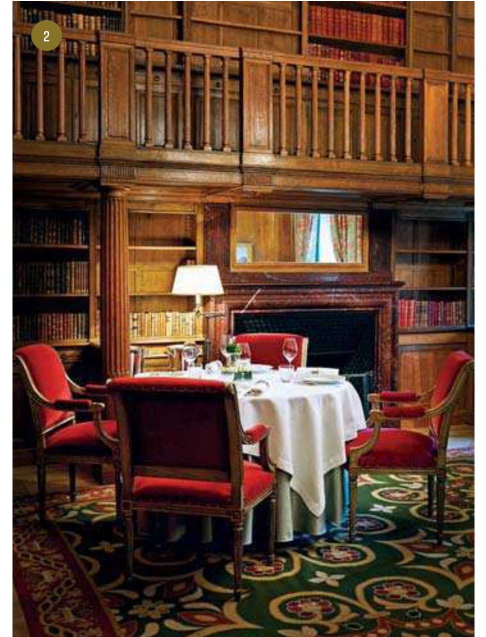
AVRUPA'NIN YENİ YILDIZLARI

Fortune'da bu ay restoran dünyasının Oscar'ı olarak bilinen Michelin yıldızlarını kazanan Avrupa şehirlerindeki restoranlardan bazılarını tanıttık. **Begüm Nur Alkış**


4

RESTORAN DÜNYASININ OSCAR'I olarak bilinen Michelin yıldızları, 1889 yılında Édouard ve André Michelin kardeşler tarafından Fransa'da kurulan ve araç lastiği üreten bir şirket olan Michelin tarafından veriliyor. Yıldızların ortaya çıkış hikayesi ise Michelin'in lastik satışlarında yaşanan azalma ile ortaya çıkıyor. Satışları arttırmak amacıyla yol üzerindeki restoran ve kafelere, gelenlerin dikkatini çekecek bir rehber çalışması hazırlayan Michelin kardeşler, müşterilerine yemek yiyebilecekleri ve araçlarını tamir ettirebilecekleri yerleri sıralayarak işe başlıyor. İşte Fransa'nın başı çektiği ve bugün mutfakta adeta yıldız savaşları verdiren Michelin yıldızlarını yeni kazanan Avrupa şehirlerin deki restoranlardan bazıları...


3


2

1. Lasarte ★★★
BARSELONA, İSPANYA
Ünlü mimar Antoni Gaudi'nin en ünlü eserlerinden Sagrada Familia'ya 20 dakika yürüyüş mesafesinde bulunan üç Michelin yıldızlı Lasarte restoran, 2006 yılının ocak ayında kapılarını açtı. Yıldızlı restoran, yakın zamanda gerçekleştirilen bir yenilemenin ardından daha modern, aydınlık ve ferah bir görünüme kavuştu. Şef Martín Berasategui ve ekibi menüye karar verirken mevsimsel değişiklikleri göz önünde bulunduruyor. Lasarte ekibi, Michelin yıldızı aldıkları için gurur duyduklarını belirtiyor ve misafirlerin keyif alması ve restorandan gülümseyerek ayrılması bizim için en büyük ödül diyor. En iyi gastronomik tecrübelerini, istekli damak tatlarına iletme mantığı ve "her yemek tutku, saygı ve bakım ile yaratılmıştır" felsefesiyle hareket eden restoranda deneyeceğiniz bir tadım menüsünün fiyatı 235 euro.

2. Le Clarence ★★
PARİS, FRANSA
Kökeni Orta Çağ'a uzanan Fransız mutfağı, yemeği bir sanat haline getiriyor. Avrupa şehirlerinde Michelin yıldızı kazanan yeni yıldızı restoranlar arasında Paris açık ara önde bulunuyor. Ünlü Michelin Rehberi, 2017 baskısında Le Clarence'i iki yıldızla ödüllendirdi. Gerek hizmet ve sunum, gerekse etkileyici ambiyansı ile restoran, Şef Christophe Pelé eşliğinde Fransız mutfağının en güzel örneklerini sunuyor. Le Clarence, ahşap işleri, dönem resimleri, avizeleri, halıları ve antika mobilyaları ile "Aydınlanma Çağı"ndan izler taşıyor. Restoranda öğle ve akşam olmak üzere birden fazla menü bulunuyor. Menülerin fiyat aralığı 90 ile 320 euro arasında değişiyor.

3. Geisels Werneckhof ★★
MÜNİH, ALMANYA
Geisels Werneckhof, Bavyera'ya hükmetmiş Wittelsbach Ailesi'nin eski kraliyet sarayı olan ve günümüzde müze olarak kullanılan Residenz'e araba ile 10 dakika mesafede yer alıyor. Almanya'nın Münih şehrinde Leopoldstrasse ile İngiliz Bahçesi arasında kalan restoran, iki Michelin yıldızının sahibi. Geisels Werneckhof'un mutfağında Japon kökenli şef Tohru Nakamura bulunuyor. Nakamura'nın kendine özgü tarzını yansıtan lezzetler kısa sürede pek çok müdavimini oluşturdu. Şef, benzersiz bir restoranın birden fazla kahramanı olduğuna değinerek, perde arkasında yer alan ekibin önemine dikkat çekiyor. Menüde Japon kültüründen lezzetlere yer veren mekanda yedi parçalı tadım menüsü 180 euro. Restoranda, 50 kişiye kadar misafir ağırlanabiliyor.


1

4. Seta ★★
MİLANO, İTALYA
İki Michelin yıldızlı İtalyan restoranı Seta, ünlü şef Antonio Guida ile kısa sürede Milano'nun en çok konuşulan yemek mekanlarından biri haline geldi. Şef, geleneksel yemek tariflerini kendi yaratıcı mutfak teknikleriyle yeniden yorumluyor. Mekanın açık bir mutfağa sahip olması misafirlere şefleri iş başında izleme imkanı veriyor. Restoran, şehrin popüler turistik noktalarından biri olan ve Roma'daki Aziz Petrus Bazilikası, Londra'daki Azaiz Paulus ve Sevilla katedrallerinden sonra Avrupa'nın dördüncü büyük katedrali olan Duomo di Milano'ya oldukça yakın bir konumda yer alıyor. Seta restoranda deneyimleyeceğiniz bir tadım menüsünün fiyatı 240 euro.


6


5

5. Alma ★
LİZBON, PORTEKİZ

Portekiz'in en büyük şehri Lizbon'da yer alan Alma, sofistike bir ortamda seçkin lezzetler sunuyor. Lizbon'un sembollerinden gotik görünüme sahip asansörü "Elevator de Santa Justa" ya yakın olan restoranın Executive Şefi Henrique Sá Pessoa, seyahat etmeyi, trendleri takip etmeyi ve yeni restoranlar keşfetmeyi seven bir isim. Alma, Portekiz'de yeni Michelin yıldızı kazanan beş restorandan biri. Yenilikçi bir restoran olma hedefiyle hareket eden Alma, bir Michelin yıldızının sahibi. Mutfak ekibinin deneyimi sonucu derinliği olan bir mutfak geliştirmeye çalışılan Alma restoranda bir yemekten daha fazlasını sunmak başlıca hedeflerden biri. Birçok menü alternatifi sunan restoranda Alma menüsünün fiyatı ise 100 euro.

6. Trinity ★
LONDRA, İNGİLTERE

Londra'da Clapham'ın kalbinde bir mahalle restoranı olan Trinity'nin bir Michelin yıldızı bulunuyor. Trinity restoranının şefi Adam Byatt, "Bir Michelin yıldızının ve sayısız övgünün sahibi olmamıza rağmen motivasyonumuz her zamanki gibi misafirlerimize unutulmaz bir gastronomik deneyim sunmaya devam etmek" diyor. Trinity restoranda, beş yaşın altındaki çocuklara izin verilmiyor. Sakin ve rahat bir atmosfere sahip restoranın ön kısmında bulunan terasta yaz ayı boyunca hizmet veriliyor. Trinity'de akşam yemeği menüsü 55 ile 68 pound arasında değişiyor.

7. Xerta ★
BARSELONA, İSPANYA

Barselona'daki Ohla Eixample Oteli'nde bulunan Xerta, şef Fran López tarafından işletilen bir Michelin yıldızlı bir restoran. López aynı zamanda ilk kez 25 yaşında kazandığı Michelin yıldızı ile dünyanın dördüncü en genç aşçısı. 2016 yılından bu yana Xerta'da çalışmalarına devam eden şef, geleneksel mutfağın özünü kaybetmeden yemekleri yenilikçi dokunuşlarla sunuyor. Restoranda deneyimleyeceğiniz yedi adımdan oluşan tadım menüsünün fiyatı ise 75 euro.


7


8

8. Heron & Grey★
DUBLIN, İRLANDA
Heron & Grey, doğal güzellikleri ve tarihi mimarisiyle İrlanda'nın başkenti Dublin'de yer alıyor. Misafirlerini sadece mevsimlik malzemeler ile hazırlanan lezzetleriyle karşılayan Heron & Grey'in bir Michelin yıldızı bulunuyor. Mevsimler ilerledikçe, kalite, tazelik ve yaratıcılığı sürekli olarak korumak için menüler de değişiyor. Restorana gitmeden rezervasyon yaptırmanız önemli. Çünkü 2018'in nisan ayına kadar rezervasyonlar dolu. 60 kişi kapasiteli restoranda deneyeceğiniz bir kış tadım menüsünün fiyatı 74 euro.

9. 108★
KOPENHAG, DANİMARKA
Danimarka'nın başkenti Kopenhag'ın kalbi ve masalsı güzellikteki Nyhavn'a yedi dakika yürüme mesafesinde bulunan 108 restoran bir Michelin yıldızının sahibi. Aynı zamanda restoran bu yıl Kopenhag'da yeni yıldız kazanan tek restoran. Yıl boyunca her mevsimin kendisine has ürünlerini seçen 108'de kabak çekirdeğinden kalamara kadar pek çok malzeme fermente ediliyor. Şık ve sade bir tasarımı ile restoran, misafirlerine Kopenhag mutfağını daha iyi anlatmak için bölgedeki çiftçiler ile yakın işbirliği içerisinde.

10. Felix Lo Basso★
MİLANO, İTALYA
Felix Lo Basso restoran, TownHouse Duomo'nun en üst katında Milano'nun sembolü olan Duomo Katedrali'ne bakıyor. Milano'nun en büyülü görüntülerinden birine sahip restoran sadece menüsü ile değil, atmosferiyle de akıllarda lezzetli bir tat bırakıyor. Bir Michelin yıldızlı restoran, iç mekanda 35 ve terasta 25 kişi olmak üzere 60 kişiyi ağırlayabiliyor. Felix Lo Basso, Milano'da yeni Michelin yıldızı kazanan dört restorandan biri. Dört farklı tadım menüsünün yer aldığı restoranda vejetaryenler için de tadım menüsü bulunuyor. Vejetaryen tadım menüsü 120 euro.


10

SAMSONITE LÜKSÜ DİJİTALLEŞTİRİYOR



Dünyanın en büyük valiz üreticilerinden Samsonite, premium segmentin önde gelen markalarından Tumi ile lüks valiz, çanta ve aksesuar pazarında iddialı büyümesini sürdürüyor. Ürün içindeki "trace code" ile birlikte faturaya gerek kalmaksızın ürünün nereden ne zaman alındığı takip edilebiliyor. Samsonite için de valiz takip sistemi üzerinde çalışılıyor. **Begüm Nur Alkış**



Samsonite Türkiye Genel Müdürü Cenk Pınar

İSTER BİR İŞ TOPLANTISI isterseniz de şehrin karmaşasından uzaklaşmak için olmazsa olmaz ihtiyaçların başında çanta ve bavul geliyor. 1900'lü yılların başında Amerika'da üretime başlayan Samsonite valiz, cüzdan, evrak çantası, makyaj çantası vb. pek çok ürünü ile geniş bir yelpaze sunuyor. Darbelere karşı dayanıklı ve düşük sıcaklıklara dayanıklı "curv" teknolojisi ile ürünlerinde ekstra hafiflik ve sağlamlık sağlayan Samsonite, 1983 yılında DESA Deri'nin Türkiye distribütörlüğünü almasıyla Türkiye'ye geldi. Samsonite, 2017'nin ilk çeyreğinde mağaza sayısı 50 iken ortalama 22 günde bir mağaza açıyor. Samsonite Türkiye Genel Müdürü Cenk Pınar, markanın 2017 yılında perakende cirosunun 148 milyon TL'ye ulaştığı bilgisini veriyor. Bugünkü mağaza sayısı 66 olan marka, franchise açılışları ile Türkiye çapında 650'nin üzerinde mağaza sayısına çıkmayı hedefliyor. Türkiye'nin yeniliklere açık ve gelişen bir pazar olduğundan bahseden Pınar, "Tüketici profilimizi iyi analiz edip tüketicilerimize en iyi ürünü sunma amacıyla ilerliyoruz" diyor. Pınar ile Samsonite'nin büyüme planları ve yeni koleksiyonu üzerine konuştuk.

Önümüzdeki dönem için markanın büyüme planları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Gerçekten planlamanın nispeten zor olduğu günlerden geçiyoruz.

Yabancılar ülkemizi "gelişmekte olan piyasa" olarak değerlendiriyor, biz de gelişen piyasanın bir oyuncusu olmanın hakkını vermeye çalışıyoruz. Zor geçen 2016 yılı ardından 2017'de TL bazında yüzde 43 büyüdük. Bu yıl da euro bazında yüzde 15 büyümek gibi iddialı bir hedefimiz var. Samsonite havalimanlarında olmazsa olmaz bir marka, o yüzden 2018 son çeyreğinde açılacak olan yeni havalimanına üç satış noktasıyla girmeyi planlıyoruz. 2018'de grup stratejisinin bir parçası olarak "women first" konseptiyle müşterilerimizin karşısına çıkacağız. Mağazalarımızda daha çok kadın çantası göreceksiniz. Ayrıca American Tourister ve Lipault markalarımızı da öne çıkararak farklı kategorilerde müşterilere ulaşmayı planlıyoruz. 2019 yılının seçim yılı olması nedeniyle piyasaya parasal genişlemenin hakim olacağını düşünüyoruz. Biz de bu paralelde başta yeni havalimanı olmak üzere beş mağaza açmayı planlıyoruz.

Markanızı diğer markalardan farklılaştıran unsurlar sizce neler?
Dünyanın en büyük seyahat ürünleri markasının Türkiye operasyonunu yürütüyoruz. Dünyanın her yerinde aynı hizmeti vermek gibi bir stratejimiz var. Ömür boyu garantisi olan ürünlerimiz, satış sonrası hizmetlerimiz, 66 noktada mağazamız, uluslararası garanti kapsamımız bizi diğer markalardan farklılaştıran özelliklerimiz. Ayrıca Samsonite çatısı altında her hedef kitleye yönelik markalarımız bulunuyor. American Tourister ile 16-25 yaş grubuna, Lipault Paris ile şık ve stil sahibi kadın tüketicilerimize, Samsonite ile 25-65 yaş aralığındaki tüketicilerimize yönelerek hem seyahat hem de profesyonel yaşamda çanta ve valiz ihtiyacına cevaplar sunuyoruz. TUMI gibi daha lüks segmentte konumlandırdığımız markamız da premium tüketicilerin valiz ve çanta ihtiyaçlarını karşılıyor. Her markamız hedef kitlemize hem ihtiyaçlarına yanıt hem de kendilerine prestij sunuyor.

Markanın 2018 kış koleksiyonuna dair bilgi alabilir miyiz?
Samsonite bakıldığında bir valiz markası ancak 2018 yılının sloganı "women first". Kadınlara yönelik çanta koleksiyonlarında farklılık ve çeşitlilik gelecek. Aynı zamanda şubat ayında Samsonite'ın patentini bulundurduğu "curv" teknolojisiyle üretilen ödüllü valizi Cosmolite'ın da 10. yılı kutlanacak. Seyahat ürünlerinde aranan en önemli özellik geniş hacim ve hafiflik. Bu özellikler doğrultusunda ürünlerimizde yenilikler yapılmaya devam ediyor.

Teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde, markanız ile yeni teknoloji çağına nasıl uyum sağlıyorsunuz?
Tumi markamıza ait ürünlerin içerisindeki "trace code" ile birlikte faturaya gerek kalmaksızın ürünün nereden ne zaman alındığı takip edilebiliyor. Bu satış sonrası hizmetlerde büyük avantajlar sunuyor. Benzer projeler Samsonite için de yürütülüyor. Özellikle valiz takip sistemi üzerinde çalışılıyor. Sistem hazır olunca valiz kaybetme derdi de tarihe karışacak.







▷ **HAZIRLAYAN** ŞULE LALELİ

FORTUNE TÜRKİYE

EN ETKİLİ İŞ LİDERLERİ

Günümüz koşullarında, bilgiye kolay erişim, dijital verilerin ışık hızıyla hareket etmesi hiçbir şeyin gizli kalamamasına yol açarken, şeffaflık yeni çağın mottosu olarak yükseliyor. İş dünyasında da müşterilerin, rakiplerin bilgiye kolay erişimi gibi nedenler endüstri hakimiyetinin çok daha kolay değişimini gündeme getirirken, liderliğin sürdürülebilmesi zorlaşıyor. Fortune Türkiye'nin En Etkili İş Liderleri Listesi de işte buradan hareketle hazırlandı.

LİSTESİ 2018

FORTUNE TÜRKİYE En Etkili İş Liderleri Listesi, bugünkü ortamda etkili bir liderlikle ön plana çıkan isimleri mercek altına aldı. İşte bu liderlerden alabileceğiniz üç ders:

GERÇEKLERİN FARKINDA OLMAK VE UMUT VERMEK: Bu tür bir liderlik belirsiz zamanlarda her zamankinden daha zor. Örneğin, JP Morgan'dan Jamie Dimon bu konuda mükemmel sayılır; kendisi bankanın önündeki zorluklardan söz ederken, abartmadan/göz boyamadan iyimserlik aşılıyor.

TAKİPÇİLERİNİ FİZİKİ OLARAK BİR ARAYA GETİRMEK: Araştırmalar grupların şahsen yüz yüze geldiklerinde, birbirlerine daha çok güvendiklerini, sorunları daha kolay çözdüklerini ve daha yaratıcı olduklarını ortaya koyuyor. Her organizasyonun da buna ihtiyacı var. Örneğin, Papa Francis fiziki olarak bir yerde bulunmanın önemini çok iyi anladığından, göreve geldiğinden beri 27 ülkeyi gezerek, milyonları bir araya toplamayı başardı.

KÖPRÜ KURMAK: Siyasi bölünmeler bütün kültürü olumsuz etkilerken, etkili liderler başka fikirlere de açık olduklarını, karşı cephede olanlarla savaşmak yerine onlarla yapıcı bir şekilde diyalog kurmayı tercih ettiklerini söylerler.
İşte bundan dolayı da bazen küçük bir organizasyonu etkili bir şekilde yönetmek liderlikte büyüklere kıyasla fark atmasını sağlayabilir. Kısacası, büyük liderler her yerde var olabilir-büyük bir şirketin başında, bazen küçük bir köy okulunun yönetiminde ya da ışık saçan kişisel enerjisiyle etki yaratmak suretiyle...

01 ALi KOÇ

KOÇ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ

Türkiye'nin En Etkili İş Liderleri Listesi'nin ilk sırasında yer alan ve Geleceğin Yeni Nesil Lideri olarak gösterilen Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ali Koç, "Liderliğin kesinlikle tek kişilik bir karar mekanizması olmadığını söyleyebilirim. Bugünün dünyasında, özgüvenli kişilerle çalışabilmek çok önemli. Evet benim eleştiren, sorgulayan bir tarafım var ama çalışma arkadaşlarımın yeri geldiğinde benim fikirlerimle ilgili olumsuz geri bildirim verebilmesini de isterim ve bu konuda onları cesaretlendirmeye özen gösteririm" derken, bu yoldaki liderlik mottosunun altını çiziyor.

ŞULE LALELİ-CÜNEYT TOROS

KOÇ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ Ali Koç ile görüşmek için Nakkaştepe'deki Koç Holding binasındayız. Fortune'un Etkili İş İnsanları listesindeki isim başarılı ve dikkat çekici girişimleri kadar Türkiye ve dünyanın siyasi ve toplumsal görünümünün net fotoğrafını çekebilen, fikirlerini yuvarlak sözlerden uzak, net ve dobra bir biçimde ortaya koyabilen tavrıyla da liderlik sıfatının içini hakkıyla dolduruyor. Bir, iki yıl önce küreselleşmenin yarattığı adaletsizliği eleştirirken "eşitsizliğin ortadan kalkması için kapitalizmin ortadan kalkması gerekir" diyerek ait olduğu sınıfsal konumdan sıyrılıp, olan biteni nesnel bir bakış açısıyla değerlendirebilecek kadar cüretkar olabilmişti. En son Young Guru Academy Zirvesi'nde yaptığı konuşmada ise "Hayatım boyunca bu kadar ayrışmayı görmedim" şeklindeki Türkiye değerlendirmesiyle çok ses getirmişti. Liderlik, yönetim konularında öne çıkan fikirleri, Fenerbahçe Spor Kulubü Başkanlığı'na adaylığı onu gündemdeki özel kişi yaptı. Kısacası, Türkiye'nin adeta DNA'sı konumundaki Koç grubunun dümeninde yer almanın ötesinde, duruşuyla, fikirleriyle, insanlarla kolay iletişim kurabilme özellikleriyle de bir bütün olarak ele alınması gereken bir isim Ali Koç...

Kendisinin bu süreçte sergilediği duruşu tek bir kelime özetliyor: "Şeffaflık..."

Günümüz liderlik arayışındaki temel konulardan biri.. Koç, etkili liderlerden biri olarak başka fikirlere de açık olduğunu, karşı cephede olanlarla savaşmak yerine onlarla yapıcı şekilde diyalog kurmayı tercih ediyor. İşte bundan dolayı da yönettiği işlerde fark yaratmasını biliyor. Kısaca, hem holding yöneticili-

▲ FOTOĞRAFLAR **CANER ÖZKAN**

“HAYATIMIN ODAĞI ADALET VE ViCDAN”

ğinde hem sporla ilgili gelecek stratejilerinde kişisel enerjisinin yarattığı etkinin farkında.. Bunu da Fenerbahçe Spor Kulubü başkan adaylığı için dile getirdiği sözlerle özetliyor: "Fenerbahçemizin yeni bir atılım yapmasının, yeni bir yolculuğa çıkmasının ve yeni bir hikaye yazmasının tam zamanı olduğuna inandığım için Fenerbahçe Spor Kulübü'ne başkan adayı oldum. Yarın, artık çok geç olabilir" diyor..

Röportaj sırasında etrafına ciddi bir sinerji yayıyor. Holding çalışanlarıyla nerdeyse gözleriyle anlaşıyor. Misafirlerine ve çalışanlarına özel çikolatalardan ikram ediyor. Gündemi epey yoğun ancak her şeye pozitif yaklaşıyor. Cümlelerini özenle seçiyor.

Kendisiyle ilgili üç önemli detay aklımızda kalıyor: Gerçeklerin farkında olan ve ümit vadeden bir lider, abartmayan ve göz boyamayan iyimserlik elçisi ve çalışanlarının fenomeni ...

İşte Ali Y. Koç'un ekonomi ve iş dünyasında uzun bir aradan sonra Fortune'a özel olarak verdiği röportajdan önemli mesajlar, başlıklar...

Küresel krizin yarattığı uzun süreli düşük büyüme pek çok gelişmiş ülkede yapısal sorunları gün yüzüne çıkardı. Son 8 yıldır ülkelerin bu sorunlara kısa vadeli politikalarla çözüm aramaları ve gerekli yapısal reformların son derece yavaş ilerlemesi, iktisadi sorunların toplumsal tepkiye dönüşmesine ve alternatif arayışlarına neden oldu. Küresel ekonomideki bu gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Küresel ekonominin krizden çıkış süreci beklenenden çok daha uzun ve sancılı oldu. Ancak, ilk kez 2016'da görmeye başladığımız toparlanma emareleri 2017'de kuvvetlendi ve dünya ekonomisindeki büyüme tahmin edilenin de üzerine çıktı. Büyümenin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerden kaynaklanıyor olması son derece memnuniyet verici bir durum. Bu süreçte gelişmiş ülkelerde enflasyonun henüz arzu edilen seviyelerde olmasa bile yükselmeye başlaması, Fed başta olmak üzere gelişmiş ülke merkez bankalarının aşırı genişlemeci para politikalarını normalleştirme planları yapmasına neden oldu. Dünya ekonomisinin krizden çıkma sürecinde, önceliğin kısa vadeli ve şok önlemlere verilmesinin ne kadar doğru bir karar olduğunu şimdi görüyoruz. Buna rağmen, krizden çıkış sürecinin uzun sürmesi nedeniyle yapısal reformlar gecikti. Dünya ekonomisinde son dönemde gördüğümüz toparlanmanın kalıcı hale gelmesi durumunda, yapısal reformların da kademeli bir şekilde devreye girmeye başlayacağını tahmin ediyorum.

Küresel ekonomide istikrarın devamı için önümüzdeki dönemde finansal istikrar konusunda neler olmalı sizce?

2008-2009 küresel finansal krizi, finansal istikrarın önemini çok çarpıcı bir şekilde gösterdi. Kriz sonrasında finansal istikrarın sağlanabilmesi için uluslararası işbirliği arayışları hızla sonuç verdi. Bugün itibariyle, uluslararası finansal istikrarın yeniden tesis edilmesi ve korunması için önemli mesafe alındığını düşünüyorum. Bankaların Gözetimi için Basel Komitesi'nin koordinasyonunda yürütülen çalışmaların, küresel bankacılık sisteminin şoklara dayanıklılığını artırmaya başladığını görüyoruz. Bu konuda daha yapılacak çok şey olsa da, ilerlemelerin doğru yönde olduğu kanaatindeyim. Tüm bunları söyledikten sonra, bir uyarıda da bulunmak istiyorum: Düzenleyici otoritelerin aldıkları önlemlerin aşırıya kaçması durumunda, ekonominin ihtiyaç duyduğu finansal kaynaklara erişim konusunda zorluklar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, finansal istikrarı tesis etmeye çalışırken, küresel finansal sistemin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını engelleyecek önlemlerden kaçınılması gerektiğini düşünüyorum.

Young Guru Academy Zirvesi'nde yaptığınız konuşmada "Hayatım boyunca bu kadar ayrışmayı görmedim" değerlendirmesinde bulundunuz. Bugün futbol için de ayrışmayı konuşuyoruz. Dünyada da bir taraftan yıkıcı teknolojilerin (disruptive technology) tartışıldığı bir trend var. Bir taraftan teknolojik devrim geliyor, hem de bir taraftan toplumlar büyük bir sınavdan geçiyor. Bir lider olarak Fenerbahçe'den yola çıkarak bu dönemi yönetmek daha mı zor? İleriyi nasıl görüyorsunuz?

Spor açısından şu anda teknolojik gelişmelerin yıkıcı değil, sahaya rekabeti getiren yapıcı bir konumda olduğunu düşünüyorum. Her şeyden önce teknoloji, taraftarlar açısından durumu daha da eğlenceli hale getiriyor.

Bu konuya 2 açıdan yaklaşabiliriz: Taraftar deneyimi (Fan Experience) ve Performans artırımı için data kullanımı. Taraftar açısından baktığınız zaman teknolojilerin size sunulduğu eşsiz bir deneyim ortamı var. Bugün İngiliz kulüpleri Çin'e açılıyor, Çin pazarına ulaşabilmek için yüzde 10-15 ortaklıklar alıyorlar. Çinli sermayedarlar hedefleniyor, Çin'den oyuncu transfer ediliyor. Dünyadaki sosyal medya haritalarını incelediğiniz zaman, pek çok kulübün kendi taraftarından çok yurt dışında taraftarının olduğunu görüyoruz. Bu ancak teknolojinin sunduğu imkânlarla gerçekleştirilebilir. Sadece futbol için söylemiyorum, sporun geneli için şu an iyi anlamda hem daha heyecanlı hem daha eğlenceli hem de daha rekabetçi bir yapıya dönüştüren teknoloji ve data analizi yoğun bir şekilde kullanılıyor.

Toplumsal açıdan bakacak olursak da, teknolojinin en büyük sosyal etkisini istihdamda göreceğiz. Evet argümanlar kuvvetli, teknoloji istihdam yaratıyor ama bir yandan da yok ediyor. Bazı mesleki becerileri gereksiz kılıyor. Daha mı az, daha mı çok derseniz, bana göre zaman içinde, yarattığı istihdamdan çok, yok ettiği istihdamı tartışacağız. Her yaş grubunu etkileyen bir istihdam sorunu var. Ancak, ihtiyaç kalmayan beceri ve yetkinliklere sahip çalışanlar genelde, ya kariyerlerinin ortalarında ya da sonlarında oluyorlar ve daha riskli grupları oluşturuyorlar. Bu gruplar işsiz kaldıkları zaman nasıl bir durum oluşacak tahmin edemiyorum. Bu sebeple bugün, hayat boyu öğrenme modelleri konuşuluyor. Dolayısıyla sosyal açıdan baktığınızda yıkıcı teknolojilerin ilk önce istihdamı etkileyeceğini düşünüyorum. Diğer taraftan bu teknolojilerin sağlıktan uzaya o kadar çok katma değeri olan unsurları da var ki yıkıcı kelimesi belki de negatif tonu sebebiyle biraz da haksızlık. Yine de teknolojideki gelişmelerin tetiklediği değişimin beni en çok ürküten tarafının sosyal etkileri olduğunu söyleyebilirim.

Sosyal etkiden kast ettiğiniz nedir?
Eşitsizliği giderecek mi artıracak mı? Hem bireyler, hem ekonomiler arasında sanki daha da artıracakmış gibi görünüyor.



Düzenleyici otoritelerin aldıkları önlemlerin aşırıya kaçması durumunda, ekonominin ihtiyaç duyduğu finansal kaynaklara erişim konusunda zorluklar ortaya çıkabilir.



Peki ne yapılabilir?
Ülkelerin öncelikle 3 hususa odaklanarak uzun vadeli, sürdürülebilir, yatırım yapmasını çok önemli buluyorum. Eğitim ki her şey insanda bitiyor, Ar-Ge ve inovasyon, Demokrasi. Pek çok kez farklı ortamlarda da ifade ettiğim gibi 21'inci yüzyılın sorunlarını, 20'inci yüzyıl anlayışı ve kurumlarıyla çözemeyiz. Bununla beraber her kesimde yeni, farklı bir lider yapısı ve anlayışı gerekiyor. Eşitsizlik derken de sadece gelir eşitsizliğinden bahsetmiyorum. Eğitimde fırsat eşitsizliği, toplumsal cinsiyet eşitsizliği gibi pek çok eşitsizlik ile karşı karşıyayız.

Dünyadaki durum da liderlik açısından pek parlak görünmüyor. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?
Bilerek ya da bilmeyerek dünya düzeninin tekrar gözden geçirildiği bir dönemdeyiz. Çok kutuplu bir dünyaya gidiyoruz. Çok kutuplu bir dünya bizim gibi ülkelere yeni fırsatlar sunabiliyor. Çin kendisini öne çıkardı. Dünyanın yeni süper gücü olacağı söyleniyor ve bu yolda emin adımlarla ilerliyor. 2018'de olmasa da eli kulağında diyebiliriz. Rusya da iyi kötü ayağa kalktı. Avrupa Birliği de derin ekonomik krizi atlattı diyebiliriz. Güçlü kutuplardan bizim gibi ülkelere de fırsat geliyor. Ama gördüğümüz şu ki eskiden Ortadoğu'da problem dediğiniz zaman Filistin-İsrail problemiydi şimdi Ortadoğu'nun halini görüyorsunuz. Avrupa'da popülist söylemlerin, politik liderlerin endişe verici derecede ilgi çektiklerini yaşayarak görüyoruz. America First (Önce Amerika) diye tanımladıkları, aslında America Only (Sadece Amerika) olan yaklaşımları uzun vadede Amerika'nın dünyadaki etkinliğini zayıflatacaktır. Amerika'nın enerji konularında devrim yaratacak atılımları var. Bunun da etkisiyle Amerika'nın Ortadoğu'ya ilgisi azalmış vaziyette. Ortadoğu bugün daha çok Çin'in önceliği. Rusya'nın da bölgede giderek artan önemde bir oyuncu olmaya başladığını görüyoruz. Öte yandan, Kuzey Kore'yi biliyor-



duk ama kimse itibar etmiyordu. Şimdi Kuzey Kore oyun değiştirici konumunda. Belki hiçbir zaman güçlü bir ülke olamayacak ama oyunu değiştiren, ezber bozan hareketler yapıyor.

Bütün bu resmin içine eşitsizlik, işsizlik, mülteci meselesi gibi dünyanın karşı karşıya olduğu problemleri koyduğumuz zaman, 21'inci yüzyılda hiç alışık olmadığımız şekilde pek çok sorunu bir arada yaşadığımızı söyleyebiliriz. Değişim inanılmaz hızlı bir şekilde gelişiyor. Evet, her zaman değişim oldu ama bu kadar kısa sürede bu kadar çok şey aynı anda değişmiyordu.

Teknolojinin en yıkıcı etkilerinden birini de siyasette görüyoruz. Sosyal medyanın halkları yönetenleri, siyasi partileri, seçimleri etkileme şekline bakarsak olumlu ya da olumsuz hiç beklemediğimiz yerden, beklemediğimiz isimsiz liderlerin çıkması, Fransa'da, Avusturya'da genç yaşta liderleri görmemizde teknolojinin büyük etkisi var kanaatindeyim.

Siyaset kadar kurumların da kendisini yenilemesi gerekmiyor mu?

Bu değişime ayak uydurmak için sivil toplum kuruluşlarından, spor takımlarına, üniversitelerden, iş dünyasına tüm kurumların kendilerini yenilemesi ve dönüştürmesi gerekiyor Bugün girişimci de olacaksan inovatif de olacaksan, yapay zekâda da, robotikte de her şeyin kaynağında insan var. O yüzden ben Vehbi Bey'in neredeyse 50 yıl önce söylediği şu sözü çok önemsiyorum: "En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır." Gayri safi milli hasılada 2002'den bu yana çok ilerledik. Ancak bu ilerlemeyi çağın niteliklerine ve yetkinliklerine sahip insan kaynağı yetiştirme konusunda sağlayamadığımızı düşünüyorum. Evet, ülkemizde de çok güzel gelişmeler, ilerlemeler oluyor ama başka ülkeler bizden daha hızlı ilerliyorsa biz yine geride kalıyoruz demektir.

Bir taraftan büyüme rakamlarını, diğer taraftan işsizliği konuşuyoruz. Bu üretim modeliyle bu kadar insana nasıl iş bulacağız?

Bu söylediğiniz madalyonun bir yönü. Büyüme var, ama daha sağlıklı büyüyebilir miyiz? Evet büyüyebiliriz. Nasıl baktığınıza bağlı. 2017 yılında ülkemize tarihi rekor seviyede bir yabancı sermaye girişi oldu ancak bu sermaye girişinin çoğunluğu portföy yatırımları kanalıyla gelen ve hemen geri çekilebilecek kısa vadeli

kaynaklardan oluşuyor. Diğer bir deyişle maalesef gelen para, sanayide yatırıma, kapasite artırmaya, 0'dan yatırıma yeterince dönmüş değil. Hükümetimizin uygulamaları sayesinde istihdam alanında da büyüme yaşanıyor ancak bu büyüme ağırlıklı olarak asgari ücretli seviyesinde oluyor. Mesela, turist sayımız da artıyor ama buna mukabil turist başına yapılan harcama geriliyor. Diğer yönü de; bu kadar çalkantı, bu kadar bilinmeyen, öngörülmeyen bir dönemde, Avrupa'daki, Ortadoğu'daki, Amerika'daki sorunlara rağmen bizim ekonomimizin temellerinin sağlam olduğunu gidişattan görüyoruz. Bankacılık sektörü, Avrupa bankalarına göre çok daha sağlıklı ve sağlam bir yapıda.

2018 Mayıs ayında yapılması planlanan Olağan Genel Kurul'da Fenerbahçe Spor Kulübü Başkanlığı'na aday oldunuz. Seçildiğiniz takdirde nasıl bir stratejik dönüşüm planınız var?
Spor Kulüplerinin, ülkelerin en önemli marka elçileri olduğuna inanıyorum. Fenerbahçe Spor Kulübü de asırlık tarihi ve toplumsal anlamdaki konumu, değeri göz önüne alındığında Türkiye'nin en önemli markalarından. Bu önemli değerin, maalesef, hak ettiği potansiyelin gerisinde kaldığını düşünüyorum. Önem sırası olarak değil ama mantık sırası olarak değerlendirirsek, bu durumu şöyle özetleyebilirim.

CAMİANIN KENETLENMESİ: Fenerbahçe'nin en güçlü, en heybetli olduğu dönemler –skordan ve kupadan bağımsız olarak, camianın içinde birlik ve beraberlikle kenetlendiği; heyecan ve umut içinde olduğu dönemler.

Son birkaç yıla baktığımız zaman da o heyecanın, o umudun eskisi kadar olmadığını görüyoruz. Dolayısıyla öncelik, camianın kenetlenmesi, birlik ve beraberlik. Bunun için de çok seslilik ve katılımcı bir yönetim anlayışı gerekiyor. Çok sesli, katılımcı ve sorgulayan bir kongre üyesi kültürünün olduğu, herkesin çorbada tuzunun olduğu bir Fenerbahçe'de buluşmalıyız. Bir tane Fenerbahçemiz var. Hepimiz onun etrafında omuz omuza vererek tekrar kenetlenmeliyiz.

MALİ YAPI: Spor kulüplerinin günlük planlardan ziyade, orta ve uzun vadeli planlar yapmasının ne kadar önemli olduğunu bugün



> Çok sesli, katılımcı ve sorgulayan bir kongre üyesi kültürünün olduğu, herkesin çorbada tuzunun olduğu bir Fenerbahçe'de buluşmalıyız.

Türkiye'nin önde gelen kulüplerinin taşıdığı borç stoklarına baktığımız zaman daha iyi anlıyoruz. Mali güç için sportif başarı, sürdürülebilir sportif başarı için sağlam bir finansal yapı gerekiyor. Bu döngü doğru kurgulanamadığı zaman kalıcı başarıları yakalayamıyorsunuz. Ancak bugünün rakamları, sürdürülebilir ekonomi ve sürdürülebilir sportif başarı için yetersiz kalıyor. Dolayısıyla önceliklerim, kulübün finansal yapısının daha sağlıklı hale gelmesi ve bağımsız bir finansal yapının sağlanması. Bana göre bugün kulüplerimizin ürettiği gelir de, değer de, doğru yönetildiği takdirde kendi kendilerini rahat biçimde çevirebilecek seviyede. Ancak, Türk futbolunda 7 milyar TL'lik bir borç yükünden bahsediliyor. Buna kulak vermek lazım. Kulüplerin borçlanma maliyeti yüzde 10 derseniz, 700 milyon TL'lik faiz yükü oluşuyor ki, borçlanma maliyetleri genelde daha yüksek oluyor.

SPORTİF BAŞARI: Aslında kulüpleri bugün bu noktaya getiren en önemli konulardan biri de futbolda başarıyı yakalama baskısı ya da başka bir deyişle günü kurtarma çabası. O yüzden de sportif başarıyı kısa vadede yakalamaya odaklanıyoruz. Sportif başarı gerçekleşmediği takdirde orta ve uzun vadeli değişiklikleri yapmak daha da zor oluyor. Avrupa'da durum böyle değil. Durum ne olursa olsun uzun vadeli tohumlar atıyorlar ve o tohumlar zaman içinde meyve veriyor. Bütün bunlara baktığınız zaman da; Avrupa ile sürdürülebilir şekilde rekabet edebilmek için, her yıl şampiyonlar liginde olmak, gruptan çıkmak için cephanemiz; yani maddi gücümüz ve doğru bir planlamamız olması gerekiyor. Bu planlamanın en önemli ayağı, sporcuların mümkün olan en etkin şekilde camiaya kazandırılması. Bu iki türlü oluyor:

•Akademi; yani altyapılar -ki bu çok daha uzun vadede meyve veren bir süreç-. 4-6 sene sürüyor, doğru konumlandırdığınız takdirde hem birinci takımınıza oyuncu verebiliyorsunuz hem de diğer oyuncuları pazarlayıp bu yatırımdan para kazanabiliyorsunuz.

•Kısa vadede başarı ise, doğru bir scouting sisteminin kurulmasını gerektiriyor. Bugün dünya çapındaki kulüplerin scouting yatırımlarına baktığınız zaman, yıllık 3,5 - 4 milyon Euro'yu geçmiyor. Fenerbahçe'ye yıldızlar da gelecek ama aynı zamanda; hem

Fenerbahçe'de futbola katkı sağlayacak, hem de Fenerbahçe'nin satabileceği yetenekleri makul ve ekonomik şartlarda bulmanın yöntemlerini geliştireceksin. Dünyadaki en zengin kulüpler bile bunu yapıyorlar. İsmi bilinmeyen oyuncuları alıp, onları takımlarında en iyi şekilde konumlandırdıktan sonra sattıkları zaman ekonomik fayda sağlayabiliyorlar. Tekerleği yeniden icat etmeye gerek yok. Sistemler, yöntemler ortada. Ülkemizde de bu kültürü kendi ihtiyaçlarımız ve gerçeklerimiz doğrultusunda oluşturabilmemizin son derece mümkün olduğuna inanıyorum. Bugün Türk futbolunun genelinde şahit olduğumuz transfer politikalarının sürdürülebilir olmadığını düşünüyorum.

Amatör branşlara baktığımızda Fenerbahçe, hâlihazırda yıllardır rakiplerinin önünde. Olimpiyatlara en fazla sporcu, bizim kulübümüzden gidiyor. Başkanımız ve yönetimimiz, faaliyet gösterdiğimiz tüm spor branşlarına önem veriyor ve yatırım yapıyor. Bu yaklaşım ve anlayışın daha da gelişerek devam etmesi gerektiğine inanıyorum. Bu sebeple, günün şartları ve ihtiyaçları doğrultusunda Fenerbahçe'ye iki yeni şubenin açılması gerektiğini düşünüyorum. Bunlardan ilki, engelli sporcular şubesi. Sosyal sorumluluk bilinci yüksek bir kulüp olarak Fenerbahçe'nin kapsayıcı bir anlayışla her sporcunun yanında yer almasını arzu ediyorum. Diğeri ise, geleceğin sporu olarak nitelendirilen e-spor. Hem Avrupa, hem de bazı Türk spor kulüpleri bu alana yatırım yapıyorlar. Genç nesilde bu alana çok yoğun ilgi var.

ÇAĞIN ŞARTLARINA UYGUN BİR YÖNETİM VİZYONU Bu yola çıktığımızdan beri Avrupa'nın önemli kulüplerini ziyaret ettik. Konferanslara katıldık, sadece spor ile ilgili teknoloji ve insan kaynakları şirketleri ile temas ettik. 21. yüzyılda başta futbol olmak üzere tüm spor dallarında paradigmalar değişiyor. Ülke olarak ulaşmaya çalıştığımız Avrupa'nın büyük futbol liglerindeki kulüplerle aramız her geçen gün daha fazla açılıyor. Orada gördüklerimiz, duyduklarımız, tecrübe ettiklerimiz, anlatılanlar ile bizim burada yaşadıklarımız arasında dağlar kadar fark var ve bu fark sadece maddi değil. Anlayış farkı, vizyon farkı, teknoloji kullanma farkı… Örneğin, sporcu keşfetme, yetiştirme ve kadro mühendisliği mevzularında bambaşka metotlar, süreçler ve kültür söz konusu. Taraftarlar ile daha iyi etkileşimde olmak için pek çok farklı teknolojiler kullanılıyor. Hem Fenerbahçe'nin hem de Türk sporunun bu seviyeye ulaşabilmesi adına, çağın şartlarına uygun bir vizyon ve anlayışla yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum.



"İnsanların içini okumak" diye bir tabir vardır. Ben biraz çabuk insanların içini okuyabiliyorum. Bu bazen önyargılı olmama da sebebiyet verebiliyor ama çoğunlukla hislerim isabetli oluyor.

ÖNCÜ VE LİDER KULÜP: Fenerbahçe'nin geçmişte olduğu gibi rakipleri için bir kıstas, benchmark olması, öncü konumuna dönmesi gerektiğini düşünüyorum. Ezber bozan, oyunun kurallarını değiştiren bir Fenerbahçe'ye alışıktık biz. Dolayısıyla Fenerbahçe'nin Türk sporunun lokomotifi olmakla beraber; lideri, örnek kulübü, saygın aynı zamanda da saygılı kulübü olması gerektiğini düşünüyorum. Birlik ve beraberlikle kenetlenen bir camia, omuz omuza herkesin çorbada tuzunun olduğu, kendi imkânları çerçevesinde sorgulayan bir kongre yapısı ve umut vaad eden bir Fenerbahçe… Onun için biz hep şu söylemi kullanıyoruz: Eski heyecan için, yeni kan. Ve bunun için de tam zamanı şimdi diyoruz!

TOPLUMSAL FAYDA SAĞLAMADA ÖNCÜ OLMAK: Son olarak sadece Fenerbahçe'nin değil, Türk futbolunun da büyük resimde yapıcı rekabet sayesinde daha ileri gidebileceğine ve değerli olabileceğine inanıyorum. Bugün Premier Lig'in bu kadar değerli olması, ligdeki önemli futbolcular ve büyük takımlar kadar ligin çok çok iyi yönetilmesi ve pazarlanmasından geçiyor. Bizler de burada, sahadaki mücadelemizin dışında, ligimizin değerini artıracak pek çok şeyi, hep beraber yapıcı bir rekabet ortamında gerçekleştirebiliriz. Öte yandan, ülkemizde futbolun toplumu bu kadar ayrıştıran bir unsur olmasına çok üzülüyorum. Futbolun, sporun gerçek değerleri olan sportmenlik, centilmenlik, dostluk, adil rekabet, takımdaşlık gibi unsurlarını yansıtan bir seviyeye ulaşması şart. Bugün maalesef futbolda rekabet biçimi hem yıkıcı, hem de ayrıştırıcı. Fenerbahçe'nin bu iklimin değişmesinde sorumluluğu olduğunu ve bu doğrultuda öncülük yapması gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca, Fenerbahçemizin sadece sportif konularda değil, sosyal sorumluluk konusunda

da şampiyon olmasını hayal ediyorum. Bu doğrultuda, rakiplerimizin gerisinde kaldığımızı ve muhakkak faaliyet göstermemiz gerektiğini düşündüğüm bir alanda; "engel tanımayan" sporcular için de bir şube yatırımı yapmak, demin de ifade ettiğim gibi önceliğimiz olacaktır.

Takımınıza oyuncu seçerken "iyi insan" olmalarının dışında nelere dikkat edersiniz? Onların "iyi insan" olduğunu anlamaya dönük olarak nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

"İyi insan olmak" söylemesi kolay olsa da, içi değerler ile buluşmadığı sürece bence çok da anlam ifade etmiyor. Bu sebeple benim için kişilerin hayattaki duruşları, taşıdıkları değerler ve bu değerleri davranışlarına nasıl yansıttıkları çok önemli. Her şeyden önce ben şahsen sadakati ve azmi çok yüksek bir insanım. Bir hedef belirlediğimde, sonuna kadar azimle arkasında dururum. Fedakârlık konusunu da ayrıca önemsiyorum ve her şeyden önemlisi adil insanlarla çalışmayı seviyorum. Hak yememe konusunda çok hassasım. Rahata alışmak, kendini geliştirmemek, yenilememek; özetle konform alanlarını korumaya çalışmak beni çok rahatsız ediyor. Kurumuna sadık, bağlı, işini severek yapan ama ilkeleri, prensipleri olan ve kendi doğrularına da sadık insanlarla çalışmayı daha çok tercih ediyorum. Ayrıca özgüven de çok önemli. Özgüvenli, yeri geldiğinde olumsuz geri bildirim verebilen kişilerle daha rahat anlaşıyorum.

"İnsanların içini okumak" diye bir tabir vardır. Ben biraz çabuk insanların içini okuyabiliyorum. Bu bazen önyargılı olmama da sebebiyet verebiliyor ama çoğunlukla hislerim isabetli oluyor. Tabii hayat bu, hiçbir şey aynı kalmıyor. Önemli olan haklı olmak değil, haklı kalabilmek. Ben de bu sebeple çalışma arkadaşlarımı iyi tanımaya, anlamaya ve onlarla sadakat ve güven üzerine bir ilişki tesis etmeye çalışıyorum.

İşinizi profesyonel yöneticilerinize ne kadar delege edersiniz?

Hissedarlar olarak birlikte çalıştığımız profesyonellerin becerisine, özverisine ve çalışkanlığına güveniriz. Dolayısıyla profesyonel yönetim kadromuzun önerilerini can kulağıyla dinleriz. Zaten kurumsallaşma da bunu gerektiriyor. Bugünün dünyasında, özgüvenli kişilerle çalışabilmek çok önemli. Evet benim eleştiren, sorgulayan bir tarafım var ama çalışma arkadaşlarımın yeri geldiğinde benim fikirlerimle ilgili olumsuz geri bildirim verebilmesini de isterim ve bu konuda onları cesaretlendirmeye özen gösteririm.



Sürekli geliştirmeye önem verdiğiniz 3 kişisel özelliğiniz nedir?

Liderlik günümüz dünyasında üzerine en çok yazılıp çizilen kavramlardan biri. Ben aslında böyle büyük ve önemli kavramlar üzerine kişisel yaklaşımlarla bir çıkarımda bulunmayı çok doğru bulmuyorum. Geçtiğim iz günlerde "Ortak Değerler Hareketi" kapsamında yapılan bir araştırmayı okudum. Araştırma sonucuna göre, hangi siyasi görüşten olursa olsun toplumun ortak değerleri "Adalet, Ahlak, Dürüstlük, Saygı, Güven, Huzur." Ne kadar güzel bir özet diye düşündüm... Liderliğin kesinlikle tek kişilik bir karar mekanizması olmadığını söyleyebilirim. Liderliğin eleştiri ve beğeni arasında doğru bir köprü kurabilmeyi gerektirdiğine de inanıyorum. Benim için beğeniler kadar eleştiriler de her zaman önemli olmuştur. Sadece "adalet ve vicdan" kavramlarının hayatımın da yönetim perspektifimin de geneline etki ettiğini söyleyebilirim.

02 HÜSNÜ ÖZYEĞİN

FİBA GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

ÖZYEĞİN BULUNDUĞU SEKTÖRLERİN DIŞINDA hayırsever yönüyle dikkat çeken önemli rol modellerden biri. 1990 yılında kurulan Hüsnü M. Özyeğin Vakfı, Türkiye'nin sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunuyor. Vakıfla 12 bin öğrenciye burs sağlandı. Özyeğin, Rusya'dan Romanya'ya, Çin'den Hollanda'ya 12 ülkede 20 binden fazla çalışanıyla yatırımlara hız kesmeden devam ediyor. Özyeğin, 1987 yılında kurduğu Fiba Grubu'nu ulusal ve uluslararası piyasalara açtı. Grubu, finans ve finans dışı alanlarda faaliyet gösteren, marka değeri yüksek iştiraklerden oluşan yatırım portföyüne dönüştürdü. Bankacılık, leasing, faktoring, sigortacılık ve finans dışı yatırımların dışında, perakende, gayrimenkul, yenilenebilir enerji ve otel yatırımlarına ağırlık verdi.



İş hayatında bir yönetici başarılı olmak istiyorsa; her kademede çalışanına dokunmalı, iletişimi olmalı.

HÜSNÜ ÖZYEĞİN
Fiba Grubu Yönetim Kurulu Başkanı



03 GÜLER SABANCI SABANCI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Güler Sabancı, etkin bir hayırsever ve kadının güçlenmesi konusunda Türkiye ve dünyada adı öne çıkan etkili liderlerden biri. Ailesinin üçüncü kuşak yöneticisi olarak kariyerine, üniversiteyi bitirmesinin hemen ardından beş amcası tarafından yönetilen aile şirketinde başladı. Sabancı zorluklarla mücadeleyi, 1987 yılında holdingin ilk ortaklığını yaparken sürdürdü. Bu çabalar aile şirketinin gidişatını değiştirdi. 90'larda Türkiye'nin dünya sahnesine çıkmasıyla, Güler Sabancı da şirketin globalleşmesinde kilit rol oynadı. Türkiye'de bir kadın için benzeri görülmemiş bir pozisyonda göreve getirildi. Türkiye'nin güçlü rol modellerinden biri.



04 AHMET KOCABIYIK BORUSAN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Türkiye'de gelişip büyüyen iş grubu olarak Borusan Holding, eğitim, kültür-sanat ve toplumsal eşitlik alanlarında kalıcı sosyal sorumluluk projelerine imza atıyor. Gerek Borusan'ın kaynakları, gerek kişisel girişimleriyle, uzun yıllar ülkenin kültür ve eğitim hayatına katkıda bulunan Asım Kocabıyık'tan sonra görevi devralan Ahmet Kocabıyık, bugün bu görevi başarıyla sürdürüyor. Borusan Kültür Sanat, Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, Borusan Quartet, Borusan Müzik Evi, Borusan Çocuk Korosu ve Müzik Kütüphanesi ile müzik alanındaki etkinlikler köklü geçmişe sahip Borusan Holding, toplumun en değerli ihtiyacı olan eğitim, kültür ve sanat üzerine odaklı.

20 ETKİLİ LİDER

Türkiye'nin En Etkili İş Lideri Listesi
2018

05 Chobani Yoğurtları Kurucusu

HAMDİ ULUKAYA



Amerika'da Chobani markasını sıfırdan yaratarak başarılı bir girişimci olan Türkiyeli iş adamı Hamdi Ulukaya listenin dikkat çeken isimlerinden. Ulukaya, çalışanlarına, mültecilere ve Amerika'nın kırsal kesiminde yaşayan nüfusa sağladığı katkılarla farklı bir rol model aynı zamanda. İş dünyasına farklı iş modelleriyle yeni bir tarz kazandırdı. Ulukaya'nın insan odaklı yaklaşımı, iş hayatına da yeni bir soluk getirdi. Ulukaya, bu yönüyle dünyada da takip edilmesi gereken kişiler arasında gösteriliyor.

06 Tekfen Holding YKB ve Murahhas Aza

MURAT GİGİN



Murat Gigin, 1977 yılından beri Tekfen Grubu'nda. Mayıs 2015'te holdingin yeni yönetim kurulu başkanı oldu. Böylece holdingde tam 60 yıl sonra ilk kuşak yönetimi devretti. Holding, Türkiye'nin fiziki altyapısı kadar, entelektüel ve sivil altyapısının gelişiminde de rol oynadı. "Omzumdaki en ağır yük, Tekfen'in itibar sermayesidir" diyen Gigin, Türkiye ekonomisine katkı sağlamayı, sayısız altyapı projesiyle ülkenin imarına destek vermeyi, sektör lideri olan sanayi yatırımlarıyla istihdam sağlamayı hedefleyen güçlü rol modellerden biri.

09 Turkas Petrol ve Aksoy Holding YKB

ERDAL AKSOY



1971 yılında İstanbul, Sarıyer'de Mobil Oil satıcısı, bayisi olarak bir akaryakıt istasyonu açıp, bu istasyondan balıkçı gemilerine satış yapma fikri, onun girişimci yönünü öne çıkardı. Aksoy, Mobil Oil Türkiye ile ilişkilerini bir adım öteye taşıyarak, nakliye işine girdi. Aksoy'un gelecekteki en büyük hedefi, Diyarbakır-Şanlıurfa 4.0'ın başarısını, bölgedeki diğer ülkelerde de benzeri projelerin hayata geçmesine öncülük edecek, o ülkelerde kurulacak Endüstri Parkları ile bölgesel kalkınma sağlayacak bir iş modeli haline getirmek.

07 Yıldız Holding YKB

MURAT ÜLKER



Ülker Grubu'nun Nohutçu Han'daki atölyede yılda sadece 200 kilo bisküvi üreterek başladığı yolculuk, 800 milyon dolara alınan Godiva'dan sonra 3,2 milyar dolara dünyanın altıncı büyük bisküvi ve atıştırmalık şirketi İngiliz United Biscuit'i almasıyla küresel bir boyut kazandı. Yıldız Holding böylece, bugün dört kıtada 3,5 milyar insana hitap eden, dünya çapında 48 bine yakın çalışanı, 15.7 milyar TL cirosu, 10 ülkede fabrikası olan bir kurum oldu. Gıda sektöründe global dev olma yolunda başarılı adımlar atan Murat Ülker, kendi deyimiyle Ülker'i globale tercüme etti.

08 Eczacıbaşı Holding YKB

BÜLENT ECZACIBAŞI



Eczacıbaşı Holding'in yönetim kurulu başkanı, iş adamı. Çalışma yaşamına Eczacıbaşı Holding'de 1974'de başlayan Eczacıbaşı, Türkiye'nin önde gelen sanayi topluluklarından birine liderlik ediyor. 2016'da Eczacıbaşı-Monrol, Ar-Ge ve ileri teknoloji firması olarak moleküler tıp konusunda araştırma, geliştirme, inovasyon ve üretim faaliyetleri yürüten Mol-Image'ı satın alarak, nükleer tıp alanındaki hedefleri doğrultusunda adım attı. Ayrıca İKSV ile de Eczacıbaşı kültür sanat etkinlikleri konusunda önemli projeleri hayata geçiriyor.



> Aman benim işimi elimden alır diyerek adam yetiştirilmez. Siz ne kadar çok size benzeyen ve işinizi yapan adam yetiştirirseniz o kadar hızlı ilerlersiniz.
>
> **HAMDİ ULUKAYA**
> **Chobani Yoğurtları Kurucusu**

10 Arkas Holding YKB

LUCIEN ARKAS



İş fikirleri konusunda ve ilkleri yaratma konusundaki rekoru elinde bulunduruyor. Lucien Arkas, İzmir'e Arkas Spor Kulübü, Arkas Sanat Merkezi ve Arkas Deniz Tarihi Merkezi'ni kazandırdı. Arkas Trio ile klasik batı müziğinin tanınması için çalışıyor. 76 yıllık zeytinyağı markası Kristal'in ve LA Şarapları'nın sahibi. Eğitimde Orion Vakfı'na bağlı Piri Reis İlköğretim Okulları, Arkas Narlıdere Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile Arkas Eğitim ve Kültür Vakfı kanalıyla gençleri donanımlı bireyler olarak hayata hazırlıyor.

11 SİNAN TARA — ENKA HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

12 TUNCAY ÖZİLHAN — ANADOLU GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

13 EROL BİLECİK — TÜSİAD BAŞKANI VE INDEX GRUP KURUCUSU VE CEO'SU

14 CEM BOYNER — BOYNER GRUP CEO'SU

15 GÖZDE AKPINAR — BETEK BOYA YÖNETİM KURULU BAŞKANI

16 ALİ SABANCI — ESAS HOLDİNG KURUCU ORTAĞI

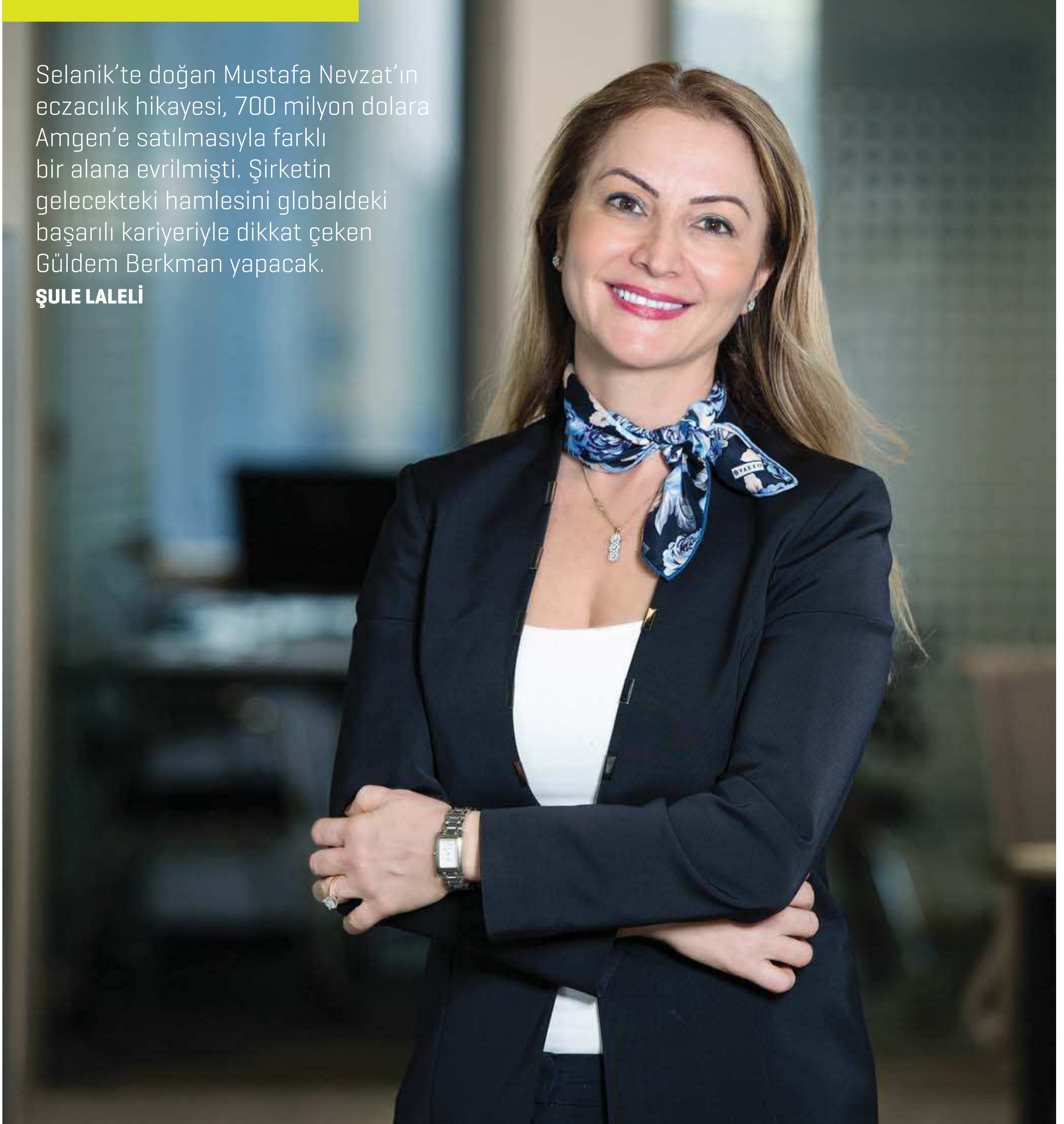
17 ZEYNEP BODUR OKYAY — KALE GUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

18 AHMET NAZIF ZORLU — ZORLU HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

19 ABDÜLKADİR KONUKOĞLU — SANKO HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

20 ZEYNEP ERKUNT ARMAĞAN — ERKUNT TRAKTÖR YÖNETİM KURULU BAŞKANI

AMGEN TÜRKİYE YENİDEN ATAKTA

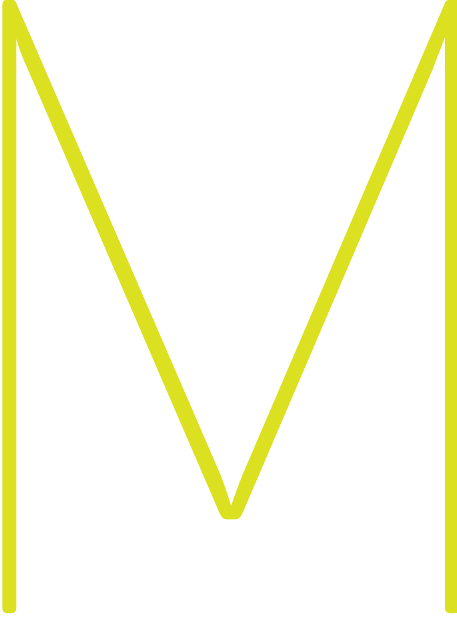


Selanik'te doğan Mustafa Nevzat'ın eczacılık hikayesi, 700 milyon dolara Amgen'e satılmasıyla farklı bir alana evrilmişti. Şirketin gelecekteki hamlesini globaldeki başarılı kariyeriyle dikkat çeken Güldem Berkman yapacak.

ŞULE LALELİ

▲ FOTOĞRAFLAR **CANER ÖZKAN**

CUCURMIN FORTE: PANAHI Y. et al. Investigation of the Efficacy of Adjunctive Therapy with Bioavailability-Boosted Curcuminoids in Major Depressive Disorder. PhytotherapyResearch, 2015, 29.1: 17-21. / BASNET, Purusotam; SKALKO-BASNET, Natasa. Curcumin: an anti-inflammatory molecule from a curryspice on the path to cancer treatment. Molecules, 2011, 16.6: 4567-4598. / NA, LiXin, et al. Curcuminoids Target Decreasing Serum Adipocyte-fatty Acid Binding Protein Levels in Their Glucose-lowering Effect in Patients with Type 2 Diabetes. Biomedical and Environmental Sciences, 2014, 11.27: 902-906. / PANAHI, Yunes, et al. Lipid-modifying effects of adjunctive therapy with curcuminoids–piperine combination in patients with metabolic syndrome: Results of a randomized controlled trial. Complementary therapies in medicine, 2014, 22.5: 851-857. / Shoba G. Influence of piperine on the pharmacokinetics of curcumin in animals and human volunteers. PlantaMed. 1998 May;64(4):353-6. NAKAGAWA, Yasuaki, et al. Short-term effects of highly-bioavailable curcumin for treating knee osteoarthritis: a randomized, double-blind, placebo-controlled prospective study. Journal of OrthopaedicScience, 2014, 19.6: 933-939. / LANG, Alon, et al. Curcumin in combination with mesalamine induces remission in patients with mild-to-moderate ulcerative colitis in a randomized controlled trial. Clinical Gastroenterology and Hepatology, 2015, 13.8: 1444-1449. / PULIKKOTIL, S. J.; NATH, S. Effects of curcumin on crevicular levels of IL-1β and CCL28 in experimental gingivitis. Australian dental journal, 2015, 60.3: 317-327. / HLAVAČKOVÁ, Livia, et al. Spice up the hypertension diet-curcumin and piperine prevent remodeling of aorta in experimental L-NAME induced hypertension. Nutrition&metabolism, 2011; 8:72. / ANTIGA, Emiliano, et al. Oral Curcumin (Meriva) Is Effective as an Adjuvant Treatment and Is Able to Reduce IL-22 Serum Levels in Patients with Psoriasis Vulgaris. BioMed Research International, 2015: 1-7. / KHAYAT, Samira, et al. Curcumin attenuates severity of premenstrual syndrome symptoms: A randomized, double-blind, placebo-controlled trial. Complementary therapies in medicine, 2015, 23.3: 318-324. / HENDLER, Sheldon Saul; RORVIK, David M. PDR for nutritional supplements. Thomson Reuters, 2008:167-172./ MONTVALE, N. J.; FLEMING, T. PDR for herbal medicines. Medical Economics Company, 2000, 775-777. / CAO, Liping, et al. Effects of curcumin on antioxidative activities and cytokine production in Jian carp (Cyprinus carpio var. Jian) with CCl 4-induced liver damage. Fish & shellfish immunology, 2015, 43.1: 150-157.



USTAFA NEVZAT, Türkiye'nin en eski ilaç şirketlerinden biri. Selanikli Eczacı-kimyager Prof. Mustafa Nevzat Pisak'ın 1923'te temelini attığı şirket, ulusal ilaç sanayiinin oluşmasında önemli işlevi yıllarca üstlendi. Pisak, ilk enjekte ampulü piyasaya sürdü. Toz insülinden enjekte ampul yaptı. Şeker hastalarının halen kullandığı insülün iğnesinin Türkiye'deki mucidi oldu.

1923 yılında kurulan Mustafa Nevzat İlaç, 90 yıldır Türkiye'nin hastane ve ilaç sektöründe dikkat çeken şirketlerinden biri oldu. İhracatta başarılı çizgiye sahip Mustafa Nevzat, 2011'de bilançosuna yaklaşık 200 milyon dolar gelir yazdı ve geçen beş yılda Türk lirasına göre yapılan hesaplamalarda gelirini hep çift haneli ortalamalarla artırdı. Şirket aynı zamanda mamul ürüne yönelik olarak FDA onayı almış ilk Türk ilaç üreticisi olarak da biliniyordu.

Aradan geçen sürede Mustafa Nevzat İlaç'ın, Amerikalı şirket Amgen'e satışı büyük yankı uyandırdı. 700 milyon dolar yatırımla 2012'de Mustafa Nevzat İlaç'ı satın alan Amgen, son beş yılda sektörler arasında Türkiye'ye en fazla doğrudan yatırım yapan şirket oldu. Satın alma süreciyle ilgili olarak Amgen CEO'su ve şirketin operasyonlarından sorumlu Genel Müdürü Robert A. Bradway satın alma operasyonu sonrasında şu açıklamayı yapıyordu: "Amgen, yenilikçi ilaçlarını büyük piyasalardaki müşterilerine sunmaya odaklı bir şirket. Mustafa Nevzat'ın çalışanları ve yönetim ekibiyle birlikte, Türkiye'de ve komşu bölgelerde şirketimizi yüksek kalite ve yenilikçi ilaçlarla büyütmeyi planlıyoruz."

"KATMA DEĞERİ YÜKSEK İNOVATİF ÜRÜNLER GELİŞTİRİP, DÜNYA İLAÇ PAZARININ YAKLAŞIK YÜZDE 70'İNE HİTAP EDEN BEŞ BÜYÜK BÖLGEYE İHRACAT YAPARAK, İHRACAT HAMLESİNE 50 MİLYON DOLAR'LIK KATKIDA BULUNMAYI HEDEFLİYORUZ."

ABD'nin özellikle biyoteknoloji alanında lider şirketlerinden biri olan Amgen, satışlarını son yıllarda artırarak, dünyada en büyük 10 ilaç şirketi arasına girdi. Merkezi Thousand Oaks, Kaliforniya olan Amgen, dünya çapında 100'den fazla ülkede 20 binin üzerinde çalışana sahip. Amgen Türkiye ise 1000'den fazla çalışanıyla üretim, pazarlama ve ilaç Ar-Ge'si faaliyetlerini yürütüyor.

Amgen -Mustafa Nevzat İlaç birleşmesi, piyasadaki varlığını biyoteknoloji alanıyla farklılaştırmaya çalışan şirket imajını güçlendirdi. Şirket 2017 yılı bitmeden ciddi bir üst düzey ataması gerçekleştirdi.

Fortune Türkiye'nin hazırladığı "Türkiye'nin En Güçlü 50 İş Kadını" sıralamasında Novartis Değişim Projesi İlaç Divizyonu Global Lideri olarak yer alan Güldem Berkman, bu yeni göreve getirilen isim oldu. Berkman, yeniliklere açık, kararlı, analitik düşünen, çözüm ve hedef odaklı yöneticilerden biri. 2008-2014 yılları arasında Novartis Türkiye Ülke Başkanı ve İlaç Sektörü Genel Müdürü olarak görev yaptı. Şubat 2015 tarihinden itibaren iseNovartis'in Basel'deki ana merkezinde, Novartis Değişim Projesi İlaç Divizyonu Global Liderliği görevini yürütüyordu. 140 ülkede sürdürülen ve Novartis'in stratejik dönüşümünün basamaklarından biri kabul edilen bu önemli projeye dünya çapında liderlik etti. Berkman ayrıca aynı dönemde Novartis Asya, Ortadoğu ve Afrika (AMAC) Bölgesinde Yürütme Kurulu üyeliği görevini de sürdürdü.

Berkman yoğun temposunu sıfırlamadan yeni bir görevde. Temposu yine aynı... Öyle ki yaptığımız röportajın ardından yeni projeler ve yeni hedefler için yaklaşık iki ay sürecek bir yoğun bir iş seyahatine çıkacak.

Berkman ile Basel'deki hayatından Amgen ve Mustafa Nevzat İlaç'ın genel müdürlüğüne giden süreci konuştuk.



ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

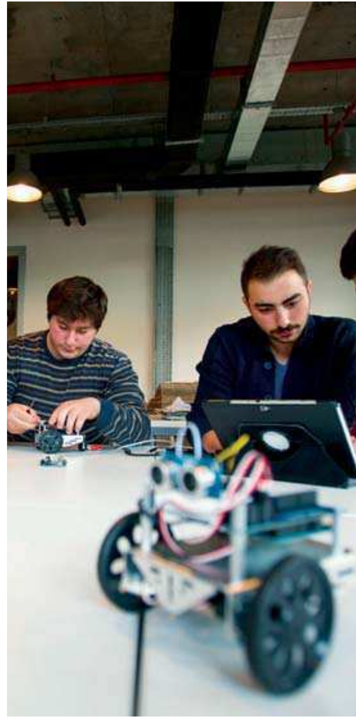
ALTINBAŞ ile

yeni bir geleceğe

ÜNİVERSİTE YAŞAMINA
YENİ BİR GÖZLE BAKIN

- Yeni Eğitim Anlayışı “KEY” (Kişiselleştirilmiş Eğitim Yaklaşımı)
- **Ücretsiz Çift Anadal İmkanı**
- Öğrenci Kulübüyle Zengin Sosyal Yaşam
- **Sosyal Sorumluluk Projeleri**





DÜNYAYA
YENİ BİR GÖZLE BAKIN

- 80 Ülkeden Öğrenciler ile İstanbul’da Uluslararası Eğitim Ortamı
- **25 Farklı Ülkede, 127 Farklı Üniversite ile 238 Erasmus İş Birliği Anlaşması**
- Köln Üniversitesi ile Hukuk Lisans Programında Çift Diploma İmkanı
- **ABD’de Georgia State Üniversitesi ile Yüksek Lisans ve Yaz Okulu Uygulaması**
- Uluslararası Standartlarda Akredite Edilmiş Programlar
- **Bahria, International University of Rabat, Cleveland State, Witwatersrand, Johannesburg gibi Seçkin Dünya Üniversitelerinde Eğitim Fırsatı**

KARİYERİNİZE
YENİ BİR GÖZLE BAKIN

- Altın Kariyer ile Staj ve İş İmkanı
- **Sektör İş Birlikleri ile CO-OP Olanağı**
- Kuluçka Merkezi ile Kendi Şirketini Kurma Fırsatı
- **Okulum İş Yerim**



·Diş Hekimliği ·Eczacılık ·Güzel Sanatlar ve Tasarım ·Hukuk ·İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler ·İşletme ·Mühendislik ve Doğa Bilimleri ·Tıp ·Uygulamalı Bilimler ·Meslek Yüksekokulu ·Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ·Yabancı Diller Yüksekokulu

•aday.altinbas.edu.tr •tanitim@altinbas.edu.tr •T:0212 604 01 00 •Whatsapp İletişim Hattı: (0507) 983 96 14

 www.altinbas.edu.tr  /altinbasuniv /kariyersenin  /altinbasuni /kariyersenin  /altinbasuni /kariyersenin  /altinbasuni



Basel'i huzurlu ve sakin güzel bir şehir olarak anlatan Berkman, yaklaşık 200 bin kişilik nüfusuyla İsviçre'nin Zürih ve Cenevre şehirlerinden sonra en büyük üçüncü kenti olduğunu yaşamak için ise ideal kentlerden biri olduğuna dikkat çekiyor. Ancak tüm bunlara rağmen eşinin Türkiye'deki işi nedeniyle sürekli Basel-İstanbul arası mekik dokuduğunu ve farklı şehirlerde olmanın zorluklarının iş değişiminde etkili olduğunu söylüyor. İşte tam da bu sırada biyoteknoloji alanında dünyanın önde gelen ilaç şirketlerinden Amgen'den gelen teklifi, İstanbul merkezli olduğu için ve bu alana duyduğu ilgiden dolayı kabul ettiğini söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Hiç beklemediğim bir anda teklif geldi. Amgen Türkiye operasyonu beni heyecanlandırdı. Biyoteknoloji alanı her zaman ilgimi çeken bir alan olmuştur. Bu yüzden fırsatı değerlendirmek istedim" diyor.

BİYOTEKNOLOJİ KAVRAMINI YERLEŞTİRMEK

Berkman göreve gelir gelmez ilk iş olarak biyoteknoloji konusunda bilgilendirme yapmaya ağırlık verdiğini söylüyor. Bunun için şimdiden bir dizi planı var.. Yenilikçi ilaçların keşfedilmesi, geliştirilmesi, üretimi ve hastalara sunulması konusunda Türkiye'de biyoteknolojinin en iyi şekilde anlatılması üzerine çalışmaya odaklı. Bunların dışında Amgen- Mustafa Nevzat'ın kazandığı "İlaç sektöründe Türkiye'nin ihracat lideri" konumunu, 2018 ve sonrasında da devam ettirmek istiyor. Berkman, "Yerli üretim söz konusu olduğunda iç pazara yönelik üretime ek olarak, ihraç edilebilecek ürünlerin Türkiye'de üretilmesini teşvik eden mekanizmalar geliştirilmesinin Türkiye'ye daha fazla katkı sağlayacağına inanıyoruz. Bu nedenle Amgen- Mustafa Nevzat İlaç olarak iç pazarın yanı sıra küresel pazara da odaklanarak faaliyetlerimizi sürdüreceğiz" diyor.

Yerel üretimi ve yerel ekonomiye katma değer sağlamayı önemsediklerini de söyleyen Berkman, Yenibosna üretim tesislerinde, biyobenzerler ve onkolitikler dahil birçok farklı terapötik alandaki bitmiş ürün ve Şekerpınar hammadde tesislerinde de onkolitikler dahil farklı hammadde üretimiyle iç ve dış pazarda tedarikçi konumunda olduklarını söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Dünyanın en büyük biyoteknoloji şirketlerinden ABD'li Amgen'in Türkiye'de yapmış olduğu üretim yatırımları ile hem biyo benzerler

hem de diğer terapötik alanlar için iç pazara ve ihracata yönelik kapasitemizi artırdık ve artırmaya devam ediyoruz."

1980'de AMGen (Applied Molecular Genetics-Uygulamalı Moleküler Genetik) adı ile kurulan Amgen rekombinan DNA ve moleküler biyolojideki gelişmelere dayalı inovatif ürünlerin geliştirilmesinde öncülük eden şirketlerden biri oldu. On yıldan uzun bir süre önce Amgen biyolojik kaynaklı insan terapötiklerinden ilk ikisini (Epoetin alfa ve Filgrastim) kullanıma sundu. Bu ürünler kronik böbrek hastalığı ve kanserle ilgili rahatsızlıklar yaşayan yüz binlerce hastayı yakından ilgilendiriyor.

Bugün Amgen, faaliyetleri destekleyici kanser tedavisi, anemi tedavisi, romatoid artrit ve psoriatik artrit ve ankilozan spondilit gibi diğer otoimmün hastalıkların tedavisinde dünya genelinde hastalara hizmet edecek şekilde genişlemiş olan bir Fortune 500 şirketi. Fortune 500 şirket sıralamasında da 2016'da 487. sırada ve 21.662 milyar dolar net satış gerçekleştirdi. 2017'de ise sıralaması 471'e yükseldi ve net satışları da 22.991 milyar dolar oldu.

'YURTDIŞINA İHRACATTA HEDEFİMİZ AMERİKA'

Berkman'ın gelecek planlarında dünyadaki başarısı tescillenmiş Amgen'i Türkiye'de birkaç önemli noktaya taşımak var. Bunların içine en önemlisi Amgen'i dünyadaki başarısı gibi (ilaç sektöründe ilk on şirket arasında) Türkiye'de de ilk ona yerleştirmek var. Bunun için de hem alt yapı tesisleri hem de Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık verecek. Mustafa Nevzat İlaç'ın 1984 yılında kurulan Yenibosna tesisleri teknolojik açıdan pek çok ülke tesisiyle yarışacak konumda. Bunların dışında Berkman, yurtdışına ihracat yapan ülke konumunu sürdürmeyi ve bunu daha da geliştirmeyi hedefliyor. Öyle ki gelecek dönemde Ortadoğu ve Afrika'nın dışında Amerika'ya da ihracat yapmak en büyük hedefi. Bu bölgelerin dışında Rusya'yı da önemli pazarlardan biri olarak gördüklerine değiniyor.

Berkman'ın ajandasında teknoloji alt yapı çalışmaları, pazar hedefleri ve istihdam kaynağını artırmanın dışında farklı KSS projeleriyle Biyoteknoloji konusunu genç bilim adamları ve bilim kadınları yaratmak üzere. Bu konuda "Başarımız üstün bilimsel inovasyona, bütünlüğe ve işimizin tüm alanlarında bilimsel metodu uygulayarak sürekli ilerleme göstermeye bağlı" diyor.

İstihdam konusunda ise Berkman, Amgen'i Türkiye'de en çok çalışılmak istenen ve beğenilen şirketler arasında görmek istiyor. Bunun için de bir Amgen Mustafa Nevzat İlaç kültürü yaratmak istiyor. Berkman bu konuda, "En büyük hedefimiz, her iki şirket adına ortak bir kültür yaratmak. Bununla beraber ilaç sektöründeki biyoteknoloji yatırımlarımız, iş gücü, Ar-Ge ve inovatif çalışmalarımızla Türkiye pazarında önemli hedefleri gerçekleştireceğiz" diyor. F

"TÜRKİYE'DE PENİSİLİN ÜRETİLEN TEK HAMMADDE TESİSİNE SAHİP OLAN MUSTAFA NEVZAT, ÇOK SAYIDA YENİ MOLEKÜLÜN DE AR-GE'Sİ ÜZERİNDE ÇALIŞIYOR. ÜLKEMİZDEKİ LIYOFILIZE ENJEKTABL ÜRETİMİNİN YÜZDE 63'Ü BİZE AİT."





Samsung ve Harman'ın ortak çalışması CES'te otomotivin geleceğine ışık tuttu.

OTOMOBİL HİKAYESİ

TÜRKİYE'DE ANALİSTLER "TÜRKİYE'NİN OTOMOBİLİ ELEKTRİKLİ OLMALI" İFADESİNİ KULLANDIKLARINDA KENDİLERİNİ ZEKİ HİSSEDEBİLİRLER. ANCAK DÜNYADAKİ GELİŞMELER, KAZIN AYAĞININ BÖYLE OLMADIĞINI GÖSTERİYOR. BAĞLANTILI OTOMOBİLDE CHİP'TEN BULUTA ENTEGRASYON VE TASARIM TARAFINDA AÇIK KAYNAKLI PLATFORM OLUŞTURMAK, ASIL ÖNEMLİ İKİ NOKTA. **KEREM ÖZDEMİR**

L**AS VEGAS'TA DÜZENLENEN** Tüketici Elektroniği Fuarı'nda (CES)'te Samsung'un bir sene önce satın aldığı Harman ile birlikte yaptığı şov, otomotivin geleceğini anlamaya önemli katkıda bulundu. Samsung Electronics Otomotiv Elektroniği Ar-Ge Strateji Grubu Kıdemli Başkan Yardımcısı Wonsik Lee ile Harman Bağlantılı Otomobil Bölümü Başkanı Dr. Mike Peters'ın vurguladıkları noktalar arasında en dikkat çekici olan, "gizli silahımız entegrasyon" ifadesiydi.

Seyir halindeyken sürüş kadar haberleşmenin de geleceğine odaklanan bu yapı, Samsung'un 2017'de Harman'ı satın almasından bu yana geleceğin otomobil teknolojisine odaklanıyor ve bu alana büyük yatırım yapıyor. Bunun CES'teki görünür boyutu, Dijital Kokpit Platformu olurken arka tarafta, yapay zeka (AI) ve nesnelerin interneti (IoT) teknolojileri yer alıyor. Dijital Kokpit, Samsung'un ev aletleri ve cep telefonları tarafında halihazırda kullandığı AI ve IoT platformlarını, içinde otomobillerinde de yer aldığı daha geniş bir "nesneler" yelpazesine yaygınlaştırmayı hedefliyor.

Dijital Kokpit, daha önce birbirinden ayrı olan bilgi işlem alanlarının bir araya getirilmesini ile tek bir yazılım ve donanım paketi üzerinden sunulması hedefine yönelik bir ürün. Önceki bilgi ve eğlence sistemi, araçlar kümesi, ses sistemi ve ışık kontrolleri ile gelişmiş sürücü destek sistemlerinin (Advanced driver assistance systems-ADAS) bu şekilde entegre edilmesi, kokpit tasarımında parça üreticilerinin daha yaratıcı, kullanımı kolay ve görsel olarak entegre edilmiş tasarımlar yapmasının önünü açıyor.

Bu, müşterilerin talebi ile paralel olduğu için önemli bir dinamik oluşturacağı görülüyor. Kullanıcılar, otomobilin ayrı bir yaşam ▷▷

▷▷ alanı silosu olarak ayrı özelliklere sahip bir alan değil, bağlantılı yaşam tarzının bir uzantısı olmasını talep ediyor. Bunun anlamı, otomobillerin, ev ya da ofiste cep telefonları ve akıllı ses cihazları –dijital asistanlar- ile yaşanan deneyimin yinelendiği bir alan olarak tasarlanmasının gerektiği... Bunun Samsung-Harman'ın dijital kokpitine yansıması, sesle aktive etme ve akıllı telefona yansıtma gibi eller-serbest araçların daha fazla kullanılması şeklinde oluyor.

Samsung'un mobil, bilgi teknolojisi ve ekran geliştirme deneyimi otomobile yansıtılırken Samsung'un Galaxy akıllı telefonlarındaki arayüzün kokpitte tekrarlanması, kullanıcıların herhangi bir öğrenme eğrisine gerek kalmadan kokpite adapte olmasını sağlıyor. Bu yönelim, Samsung Gear S'in dairesel tasarımının otomobildeki kontrol düğmelerine yansıtılması ile devam edecek.

Yeni tasarım otomobile binen birini tanıyarak monitörde bir hoşgeldin mesajı verirken sürücünün cep telefonundan seçtiği bir videoyu otomobilin eğlence sistemi üzerinde oynatabiliyor. Kokpitteki SmartThings ile evdeki buzdolabı ya da klimaya kumanda edilebiliyor ya da Bixby üzerinden sadece sesle otomobilin klima, ses düzeyi, ekran parlaklığı ve daha fazlası kolayca ve sürüş güvenliğini artıran bir biçimde ayarlanabiliyor.

Bu, gelecek nesil otomobillerle ilgili gelişmenin önemli bir boyutuna işaret ediyor. Bu, araç içi kullanıcı deneyiminin sanal kişisel asistanlar, aktarılabilir profiller, artırılmış gerçeklik başta olmak üzere yeni olanaklarla kişiselleştirilebilmesi anlamına geliyor. Bu, aynı zamanda Android'in dört farklı ekrana entegre edilmesini sağlayarak sektörde bir ilke imza atılması da demek oluyor.

Daha sınai boyutta bu yaklaşımın tedarikçiler ve orijinal ekipman üreticileri (OEM) arasında işbirliğinin geliştirilmesi ile desteklenmesi, başarının olmazsa olmaz koşulu olarak görülüyor. Samsung ile Harman üzerinden gelişen sistemde ise ölçek, kaynaklar ve uzmanlıklara dayanarak inovasyonun geliştirilmesi; Samsung'un global ölçeğinin, Ar-Ge'sinin ve dağıtım kanallarının kaldıraç etkisinden faydalanılması ve Harman'ın otomotiv tarafındaki derin birikiminin bunlarla entegre edilmesi işin temellerini oluşturuyor. İnovasyonun hızlandırılması ve ekosistemler arasında köprü oluşturulması için işbirliğinin artması ise açık ekosistemin oluşturulmasını geliştiriyor.

Bunların hepsi, şu anda tam olarak belirli olmayan bir geleceğe uygun sistemi kurmayı hedefliyor. Otomotiv üreticileri, teknoloji şirketleri, tedarikçiler, telekomünikasyon şirketleri ve listeye yeni eklenen araç paylaşım şirketleri zaman içinde genişleyecek ve kendi içinde rekabet yaşayacak kadronun şu anki halini oluşturuyor. 5G teknolojisinin hayata geçmesi ile ortaya çıkacak yeni dünyanın dinamikleri ve hızlı bir gelişme gösteren yapay zeka da, otomotivi bambaşka bir düzleme taşıyacak. 5G'ye geçişin öncesinde –plazma televizyonlarda yaşanan HD Ready dönemine benzer- bir hazırlık döneminin yaşanacağı aşikar. Arada bu dönem olsa bile değişim çok şiddetli olacak.

Bağlantılı otomobil teknolojisi şimdiden otomobili bilgi teknolojileri ya da bilgisayar ile entegre etmenin ötesine geçmeye başlamış durumda. IoT'nin parçası haline gelen otomobillerin evler ve ofislerle aynı şebeke üzerinde yer alması önemli bir dönüşümün kapısını açarken hareket halindeki otomobiller arasındaki veri alışverişi ilk aşamada yol güvenliğine katkıda bulunurken orta vadede trafik sıkışıklığını azaltacak akıllı ulaşım çözümlerini ortaya çıkarmaya kadar gidecek.

Bu dünyanın dinamikleri, yeni iş fırsatlarını da ortaya çıkaracak. Bilgi teknolojisi servisleri sektöründe trafik verisine dayanan gerçek zamanlı navigasyon servisleri, içerik alanında lokasyon bazlı servisler ve sigorta sektöründe sürücü davranışlarına göre sigorta prim indirimleri sunulması birçok iş fırsatından sadece bir kısmını oluşturuyor.

Lee ve Peters böyle bir dünyayı resmederken "Türkiye'nin otomobili elektrikli olmalı" demeyi zeka ya da entelektüel birikim göstergesi olarak kabul etmek zor. Dünyaya bakıldığında bundan çok daha fazlasını hayal etmek gerektiği çok net anlaşılıyor. INFINITI, dışarıdan şarj ihtiyacını kaldıran bir elektrikli otomobil çözümü üzerinde çalışıyor. Şirket, patenti kendisine ait olan e-POWER teknolojisi, yüksek performanslı aküyü şarj eden düşük hacimli benzinli bir motor sayesinde dışarıdan şarj etme ihtiyacını ortadan kaldırarak yüzde 100 elektrikli otomobillere benzer sürüş deneyimi sunan yepyeni bir sistem ortaya koymayı hedefliyor.

Renault-NISSAN-Mitsubishi otomotiv ittifakı, önümüzdeki beş yılda inovasyonu desteklemek için 1 milyar dolar yatırım yapma hedefiyle Alliance Ventures adında yeni bir kurumsal girişim sermayesi duyurdu. Girişim sermayesi ilk yılında otomobillerin elektrikle geleceğe hazırlanması, otonom sürüş sistemleri,







bağlanabilirlik ve yapay zeka dahil olmak üzere yeni mobilite çözümlerine odaklanan teknoloji girişimcileri, startuplar ve inovasyon ortaklıklarına 200 milyon dolar kadar yatırım yapmayı planlıyor. Her yıl yapılacak ilave yatırımlarla Alliance Ventures, Renault- NISSAN-Mitsubishi tarafından geçen yıl başlatılan orta vadeli stratejik plan olan Alliance 2022 çerçevesinde otomotiv endüstrisinin en büyük kurumsal girişim sermayesi fonu haline gelmesi.

Alliance Ventures, makul bir mali getiri sağlamak üzere İttifaka yeni teknolojiler ve işletmeler kazandıracak olan start-up'lara yatırım yapacak. Tüm start-up seviyelerine stratejik yatırımlar yapacak olan girişim sermayesi, hem yeni otomotiv girişimcilerini destekleyecek hem de yeni ortaklıklar kuracak.

Bosch, kokpitteki tuş ve düğme karmaşasına son vermek için geliştirdiği sesli asistan ile Alexa, Siri, Google, Cortana ve Bixby gibi sesli asistanlara nazire yapıyor. Bosch asistanı artık belirli sözcükler içeren komutlar gerektirmiyor. Ses tanıma sistemi doğal tümce yapılarını, hatta şive ve aksanları bile algılıyor ve dünyada aralarında Türkiye'nin de yer aldığı 30'dan fazla ülke için yapıyor.

Nissan işi bir adım daha ileri götürerek Brain-to-Vehicle teknolojisiyle geleceğin sürüş alışkanlıkları içinde kendisine bir yer açmaya çalışıyor. Sürücünün beynindeki sinyalleri yorumlayan ve bu sinyallerle insanların otomobillerle nasıl etkileşim kurduğunu tespit eden Brain-to-Vehicle ya da B2V teknolojisinin, sürücüler için reaksiyon sürelerini hızlandırmayı vaat ederken, otomobillerin sürüşü daha keyifli hale getirmek üzere kendini uyarlamaya devam etmesini sağlayacağı belirtiliyor. Sürücünün direksiyon simidini döndürme veya aracın hızını yavaşlatma gibi eylemlerini önceden tahmin eden sistem sürücüden 0,2 ila 0,5 saniye daha hızlı reaksiyon gösteriyor.

Allianz Center for Technology'nin yaptığı bir çalışmaya göre, Almanya'da sürücülerin örneğin navigasyon sistemini kullanırken, havalandırmayı ayarlarken, ya da telefona cevap verirken sık sık dikkatleri dağılıyor ve bu tür dikkatsizlikler de trafik kazalarının başlıca nedenlerini oluşturuyor. Buna bakınca Bosch'un geliştirmesi çok daha anlamlı görünse de 5G çağında hangisinin daha etkili olacağını söylemek zor.

Mercedes ve INFINITY de yeni tasarımları ile geleceğe uzanıyor.

Dijital dönüşümün daha çarpıcı hale getirdiği noktalar da otomotiv dünyasına damgasını vuruyor. Otomotivin geleceği üzerinde söz sahibi isimlerden Tesla Kurucusu Elon Musk'ın markası, Tesla otomobillerle iletişim kurmayı sağlayan akıllı telefon uygulaması ile otomobilin farlarını uzaktan yakıp söndürmekten otomobili ileri geri hareket ettirmeye; şarj durumunu takip etmekten park yerinde ileri geri hareket ettirmeye kadar çeşitli işler yapılabiliyor. Bunu tüketici tarafında çarpıcı hale getiren ise, uygulamanın ekranının otomobil ile aynı renkte olması. Musk, moda markalarının ürünlerinin yanında sergilediği Tesla'sının bu ayrıntısını da düşünmekten geri kalmamış görünüyor.

Diğer yandan sessiz ve derinden ilerleyen OSVehicle, tasarımı açık kaynak haline getirerek otomotiv pazarındaki giriş bariyerlerini sıfır noktasına çeken bir yaklaşımla otomotivi değiştirmeye aday oluyor. Yakın zamanda adını Open Motors olarak değiştiren OSVehicle ile ilgili çarpıcı nokta, sekiz yıl süren bir elektrikli otomobil deneyiminde tıkanıklık yaşanmasının ardından 2008'de Silikon Vadisi'nde geliştirilen bir yaklaşım. Günümüzde web sitesinden ücretsiz olarak indirilip kullanılabilen tasarımlara 80 ülkeden gelen talepler bulunurken 100'den fazla proje yürüyor. Tarladan otoyola kadar farklı ortamlar için farklı araçlar tasarlamaya olanak tanıyan bu yaklaşım, sadece elektrikli olması ile değil, ömrü otomobil hurdalıklarına son bulmayacak şekilde tasarlanmış olması ile de çevre dostu bir ürünü ortaya çıkarıyor.

▷▷ Elektrikli araç platformu olarak Renault POM ve Tabby EVO platformlarını kullanan Open Motors'un tasarımlarının toplumsal etkisi ise, basitlik ve bir saatte montaj ile kodlanıyor. Parçalar halinde sevk edilen demonte araçlar, araçlar üzerindeki verginin yüzde 75 olduğu Kenya için iyi bir alternatif olabilir. Nepal de -yaklaşık 2 bin 500 dolarlık kişi başına gelirle en yoksullar liginde 28'inci olmasa- yüzde 240'lık araç vergisi ile iyi bir fırsat sunuyor.

Open Motors araçları parçalar halinde sevk edilmeleri nedeniyle sadece sınırları aşmakla kalmıyor; alternatif bir üretim modelini de ortaya koyuyor. Open Motors bugünkü üretim tarzını sorgulamaktan da geri durmuyor. "Ultra Giga Büyük Fabrikalar Mı? Bu iş 1980'lerde böyleydi. Biz, Afrika'daki gelişmekte olan ülkeler dahil dünyanın her yanına, dağılmış Tek Odalı Fabrikalara inanıyoruz. Yerel insanları yerel markalar yaratmaya teşvik ederek, yerel müşterilere hizmet eden ve var olan işletme becerileri ile tesislerini daha iyi bir biçimde kullanmayı sağlayacak yerel işler yaratıyoruz" ifadesi, kapsamlı bir değişim beklentisi yaratıyor. Ancak bu zaman alabilir.

Günümüzde yaşanan değişime ve daha köklü markaların yaptıklarına bakarsak, şimdiye kadar anlatılanların bir tık ötesinde enerji bağlantısı geliyor. Japonya'da Toyota'nın hidrojen kullanan hibrit otomobillerinin, şarj oldukları sistemi bir afet anında tersine besleyerek hastane gibi öncelikli tesislerin elektrifikasyonunu sağlamak, Türkiye için biraz ileri bir senaryo ama dünyada otomotivdeki yeniliklerin bu tür paradigma değişimlerini yarattığını bilmekte yarar var. Bizde elektrikli araçların sayısı arttıkça, özellikle eski yerleşimlerdeki elektrik şebekelerinde neler olacağını merak etmekle yetinmek şu an için daha yerinde. Ancak elektrikli araçların elektriği konusu, Türkiye'den çıkacak başarılı otomotiv projelerinin bir özelliği olmaya aday. Bunu bir kenara yazmakta yarar var.

İkinci önemli konu, yine enerji tarafından geliyor. Uluslararası Enerji Kurumu (IEA) İcra Direktörü Fatih Birol, enerji tarafından bir isim olarak önceliğin kamyonlara verilmesi gerektiğini söylüyor. Bunun nedeni, dünyadaki günlük 86 milyon varillik petrol talebinin –Ocak 2018'de bu talep 100 milyon varile dayandı- yüzde 40'ının otomobil ve hafif ticari araçlardan, yüzde 40'ının kamyonlardan ve yüzde 20'sinin deniz ve havayolu taşımacılığı ile petrokimya endüstrisinden geliyor olması. Sadece Asya'daki kamyonlar, petrol tüketiminin üçte birini oluşturuyor.

2017'de 1 milyon adet civarında gerçekleşen elektrikli otomobil satışı, 90 milyon adetlik toplam otomobil pazarı içinde küçük bir pay gibi görünse de IEA, batarya fiyatlarının ucuzlaması ve hükümetlerin altyapı yatırımlarını hızlandırmasıyla bu oran çok hızlı bir şekilde artmasını bekliyor. IEA 2030 yılı elektrikli araç filo tahmini 2017'nin ikinci yarısında ikiye katlayarak 23 milyondan 58 milyona çıkardı. Birol, "Bana göre de 2040 yılından itibaren dünyada otomobil satışlarını artık elektrikli otomobiller domine edecek" diyor.

2017'de satılan elektrikli otomobillerin 770 bininin satışını gerçekleştiren Çin, elektrikli otomobil üretimi için bir merkez olma yönünde de ilerliyor. Çin'de veya başka lokasyonlarda elektrikli otomobillere yapılan yatırım planlarına yenileri eklenirken yatırım da 100 milyar dolara yaklaşıyor.

Dünyanın önde gelen otomobil üreticilerinin gelecek beş yılda elektrikli araçlara yapacağı toplam küresel yatırımın ise 90 milyar doları aşacağı öngörülüyor. Almanya, açıklanan yatırımlar bazında 52 milyar dolar ile başı çekerken Çinli üreticiler 21 milyar dolar ve ABD'li firmalar da 19 milyar dolar kaynak ayıracak.

Bu büyük sayılar dünyasında Türkiye'nin üreteceği otomobilin rakiplerinden nasıl ayrışacağı bir kez daha ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkıyor. Bu, Renault'nun Endüstri 4.0'ın olanaklarını kullanarak dünyada atılım yaparken Türkiye'de yeniden ilk sıraya yükselmesini sağlayan iş modeline benzer bir adımla olabileceği

Sabancı Holding Sanayi Grubu Başkanı Cenk Alper, Enerjisa'nın elektrik depolama ihtiyacı ile elektrikli otomobil bataryalarını yenileme ihtiyacını birleştirerek sağlıklı bir elektrikli araca geçiş modeli ortaya koyuyor.



Asıl mucize Volvo'nun otonom kamyonları ile mi gelecek?

gibi, bağlantılı otomobil teknolojileri ile uygulama tarafında öne çıkan, dijital ikizlerle siber olarak yönetilen bir trafik sistemi içinde bir uç birim olarak otomobil tasarlamakla da olabilir. Otomobil piyasasının geleceği ile ilgili teorilere bakıldığında ikinci ihtimal bugün çok da anlamadığımız ama gelecekte çok etkili olacak bir seçenek olarak önüme geliyor. Ya da Mercedes-Benz Kullanıcı Deneyimi (MBUX) hizmeti ile yaratılan örnekte olduğu gibi araç genelindeki pek çok kullanımı yapay zeka bağlantılı hale getirmek söz konusu olabilir. Ancak basit bir elektrikli otomobil tanımlamasının hiçbir anlam ifade etmediğini görmekte yarar var.

Türkiye'de şu anda akla yakın görünen tek örnek Fatih Birol'a nazir yapar gibi otomobil tarafından değil; kamyon tarafından geliyor. Sabancı Holding Sanayi Grubu Başkanı Cenk Alper, Volvo ile işbirliklerinin birinci yıldönümünde yaptığı konuşmada Silikon Vadisi'ndeki yeni nesil otomotiv konseptini çok iyi anladığını gösteren bir konuşma yaparken enerji ile ilgili bir ayrıntıya temas ederek "bunlar yapar" brövesini taktı.

Alper'in bu unvanı elde etmesini sağlayan "Bizim bir de enerji şirketimiz var; onu halka arz etmeye hazırlanıyoruz" şeklinde başlayan sözleriydi. Bu sözleri, elektrikli araçların en pahalı parçası olan pillerinin ya da bataryalarının üzerine kurulu bir iş modelinin açıklaması takip etti. Alper, "Bu araçlarda kullanılan pillerin, kapasitelerinin yüzde 80'ine düştüğünde değiştirilmesi gerekiyor. Bizim enerji şirketimizde biz bunları yenilenebilir enerji santrallerinde üretilen enerjiyi depolamak için kullanabiliriz" diyor. Bu, çok anlaşılır, basit ve sonuç alıcı bir iş fikri önermesi ve belki de Türkiye'deki otomotivde elektrikli otomobil geçişinin de uygun koşullarını oluşturabilir. Türkiye'nin karman çorman enerji yatırımlarının yarattığı doğal sonuç olarak kurulu güç ile güvenilir arz arasındaki makas açıldıkça enerji depolama ihtiyacının daha da artacağını tahmin etmek zor değil. Bu da modeli sürdürülebilir hale getiriyor. Elektrikli otomobil macerasından farklı olarak burada bir modelin oluşması güzel ve örnek alınmasında yarar var. Daha akılcı davranmaya niyet edersek basit bir soru ile işe başlayabiliriz: yollara daha fazla taşıt çıkararak ulaşım sorununu çözemeyeceğimize göre, ulaşımı iyileştirmek için nasıl bir tasarım yapmalıyız?



Hayat Su Genel Müdürü ve Danone Türkiye Entegrasyonu Genel Müdürü Gamze Çuhadaroğlu

▲ FOTOĞRAF **HAKAN AYDOĞAN**

DANONE, LİDERLİĞİNİ FARKLILAŞTIRIYOR

Danone, 130'u aşkın ülkede; sütlü ürünler, su, anne bebek beslenmesi ve medikal beslenme alanlarında 22 milyar euro cirolu bir gıda devi. Türkiye operasyonunda görev alan Hayat Su Genel Müdürü ve Danone Türkiye Entegrasyonu Genel Müdürü Gamze Çuhadaroğlu, özellikle anne baba dostu politikalar ile İK uygulamalarında şirketin farklı yüzünü temsil ediyor. Çuhadaroğlu'nun gündeminde ise sağlıklı içecekler kategorisi ve entegrasyon süreçleri var.

Şule Laleli

DANONE TÜRKİYE sütlü atıştırmalık şirketine dönüştüğü son üç yılda, Türk tüketicisinin ilgisiyle inovasyonda büyüyor. Büyümede Şili'den sonra ikinci ülke olarak dikkat çekiyor. Son üç yılda Danone, Türkiye'de 60 inovatif ürüne imza attı. Danone felsefe olarak bireylerin yaptıkları gıda ve içecek seçimleriyle aslında nasıl bir dünyada yaşamak istediklerini de ortaya seren farklı bir algıya liderlik ediyor. Türkiye'de 500'ü aşkın çalışanı, Trakya'da yaklaşık 9 bin çiftçi, bine yakın tedarikçi ve 80 bin noktaya hizmet götüren satış ağıyla büyük bir ekosisteme sahip. Globalde şirket Ar-Ge'ye yıllık yaklaşık 275 milyon euro yatırım yapıyor. 2015 yılından bu yana yaklaşık 100 milyon TL yatırımla birçoğu yenilenen paketleme ve yeni üretim proseslerinde beş farklı markayla pazara 60'ın üzerinde yeni ürün sunarak öne geçti. İnovasyona öncülük ettiği çocuklar için milkshake ve yoğurtlu içecekler, Activia markası altında ara öğün ürünleri, yeni nesil tatlı sloganıyla pazara sunulan Danissimo bunların arasında.

Atıştırmalık pazarı tek haneli büyürken, sağlıklı gıda trendi ile sütlü atıştırmalıkta çift haneli bir büyüme söz konusu. Türkiye'de atıştırmalık pazarı 13 milyar TL büyüklüğünde. Sütlü atıştırmalıklar ise sadece 1,2 milyar TL. Yüksek çift haneli rakamları yakalayan sütlü atıştırmalıklar pazarında Danone lider durumda.

ANNE BABA DOSTU UYGULAMALAR

Kadın istihdamının artırılması ve özellikle çalışan annelerin iş hayatındaki sorunlarının çözümü üzerine araştırma ve uygulamalarıyla öncü rol üstlenen Danone Türkiye, mevcut işlerinin yanı sıra istihdam konusunda da açık ara fark yaratan uygulamalarıyla dikkat çekiyor. Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) işbirliği ile "İyi ki Annem Çalışıyor" adlı kampanya kapsamında, çocuk bakım sorumlulukları ya da farklı çevresel etmenler nedeniyle çalışmayı bırakmış anneleri cesaretlendirecek, çalışan anneleri ise iş yaşamında kalmaya teşvik edecek çalışmaları yürütüyor.

Bu büyük projeleri gerçekleştirmek üzere kısa süre önce Hayat Su Genel Müdürü olarak görev yapan Gamze Çuhadaroğlu, görevine ek olarak Danone Türkiye Entegrasyonu Genel Müdürü sorumluluğuna getirildi. Çuhadaroğlu, Danone'un faaliyetleriyle ilgili olarak



"Hayat Su-Sırma Su entegrasyonunu çok önemsiyoruz. 2018 yılında ayrıca maden suyu ve bitkisel sütler kategorisinde büyüyeceğiz."

çalışmaların yürütülmesi konusunda dikkat çeken isim. Fortune 50 En Güçlü Kadın Yöneticiler// Global Listesi'nde ise birkaç senedir üst üste yer alıyor.

Çuhadaroğlu'nun en büyük misyonlarından biri, Danone'nin Türkiye'de faaliyet gösterdiği süre içinde cinsiyet çeşitliliğini ve kadının güçlendirilmesini desteklemek üzere.. Bu konuda, "Türkiye'de kadınların istihdam ve işgücüne katılım oranlarının artırılmasına büyük önem veriyoruz. Yaptığımız araştırmalar, kadınların işgücüne katılımı kadar işgücünde tutulmasının da önemini gösteriyor ve yeni projeler oluştururken yolumuza ışık tutuyor" diyor.

1997 yılından beri Türkiye'de olan Danone, faaliyet alanlarında ilklere imza atıyor. Dünyada Danone'nin dört iş kolu ile bulunduğu ülke sayısı sınırlı iken, Türkiye pazarında Danone Türkiye Sütlü Ürünler, Nutricia Anne Bebek Beslenmesi, Hayat Su ve Nutricia Medikal Beslenme olmak üzere dört iş kolu ile faaliyet gösteriyor. Şu an çeşitli iştirakleriyle beraber 7'si su, biri sütlü ürünler olmak üzere sekiz üretim tesisi bulunan Danone, yaklaşık 2 bin 300 çalışanıyla faaliyetlerini sürdürüyor. Danone, anne-baba çalışanlarına yönelik ilk Global Anne-Baba Dostu Politikasını oluşturarak HeForShe tarafından da tematik şampiyon unvanını aldı. Danone'nin 2020 yılına kadar faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde hayata geçirmeyi vaat ettiği Anne Baba Politikalar'ın temelinde Türkiye'deki uygulamalar var.

"LINKEDIN ÜZERİNDEN ALINAN BAŞVURULARDA SENE BAŞINDAN BU YANA YÜZDE 15 ORANINDA ARTIŞ SAĞLANDI."

Danone Türkiye 2015'ten itibaren iş hayatında kadın-erkek eşitliğini sağlamaya

yönelik tüm projelerini "Çalışan Anneler Programı" çatısı altında topladı. KAGİDER işbirliği ile "Süt Odası Lüks Değil İhtiyaçtır" ve "İyi ki Annem Çalışıyor" projeleri dikkat çekti. Çuhadaroğlu, "İyi ki Annem Çalışıyor farkındalık kampanyasıyla iki ayda toplam 7 milyon kişiye ulaştıklarını, gelecek dönemde KAGİDER ile beraber anne baba dostu politikaların tüm iş dünyası tarafından uygulamaya sokulması için rehberlik etmeye devam edeceklerini söylüyor.

Çuhadaroğlu İK çalışmalarıyla ilgili olarak yeni anne babalara esnek ve evden çalışma, doğum izninden dönen annelere de part time çalışma imkanı sunduklarının altını çiziyor ve şöyle devam ediyor: "Çalışanlarımız iki haftada bir gün evden çalışabiliyor. Ek olarak yeni anne ve babalar için bu uygulamayı daha da esneterek, 2014 yılından itibaren yeni anneler için çocukları bir yaşına girene kadar, yeni babalar için ise doğumdan sonraki altı ay süreyle haftada bir gün evden çalışma fırsatı sunuyoruz. Bu fırsata ek olarak, doğum izninden dönen yeni annelere, haftada en az üç tam gün şirkette çalışmak üzere üç ay süreyle part time çalışma fırsatı sunuyoruz."

Danone Türkiye aynı zamanda Y kuşağına ulaşmanın vazgeçilmezi kabul edilen dijital platformları yetenek yönetimi süreçlerinin parçası olarak kullanıyor. İşe alım süreçlerinde LinkedIn'i aktif olarak kullanıyor. LinkedIn üzerinden alınan başvurularda sene başından bu yana yüzde 15 oranında artış sağlandı. Facebook'un şirketlere özel iletişim platformu olan Workplace'i globalde ilk kullanan şirketlerden biri aynı zamanda.

BİTKİSEL SÜT PAZARI VE SU KATEGORİSİNDE BÜYÜYECEK

Kısa süre önce dünyanın en büyük bitkisel süt markalarından Alpro'nun da yer aldığı Amerikan WhiteWave Foods markasını satın alan Danone böylece Alpro'nun yanısıra Silk, So Delicious, Vega, Horizon Organic, Wallaby Organic, Earthbound Farm Organic, International Delight markalarının da sahibi oldu. 12,5 milyar dolarlık anlaşma, Danone'nin 2007 yılından bu yana yaptığı en yüksek yatırım olarak görülüyor. Türkiye'de ise Danone soya sütü, kokanat ve bitkisel süt kategorilerinde büyüyecek.

2018 yılı içinde Çuhadaroğlu'nun gündeminde İK politikalarının yanı sıra şirketin farklı alanlardaki projeleri de var. Bunlardan biri de Hayat Su ve Sırma Su'yun birleşme operasyonu.

Bu konuda daha sağlıklı bir nesil için çalışmaya devam ettiklerini ve su kategorisinin çok önemli olduğunu söyleyen Çuhadaroğlu, "Çok büyük bir entegrasyon yapacağız ve Sırma Su ile birleşeceğiz.
İki markayı tek bir şirket altında toplama işi çok büyük iş. Ayrıca su ve maden suyu sağlıklı içecekler kategorisinde büyüyeceğiz. Daha sağlıklı içeceklerle hidrosyon konusunda tüketicilerimizi bilinçlendireceğiz. Türkiye'de çok az su içiliyor. Mevcut sıvı, şekerli içeceklerden alınıyor. Sağlıklı içecekler kategorisinde büyüyecek ve bu algıyı tüketicilerimizle paylaşacağız" diyor. Çuhadaroğlu Danone Türkiye olarak İran operasyonundan da sorumlu olduklarını söylüyor. İran'da özellikle medikal beslenme ve su konusunda daha da büyüyeceklerinin altını çiziyor.

Çuhadaroğlu'nun 2018 yılı için ajandasında iki önemli başlık öne çıkıyor diyebiliriz. İlki Hayat Su-Sırma Su entegrasyonu. Buna bağlı olarak bitkisel sütler kategorisinde Türkiye'deki tüketici profilini sağlıklı içeceklere yönlendirmek. İkinci olarak ise şirket çalışanlarının mutlu olarak işe gelip gittikleri bir şirket yaratmak. F

ÇALIŞAN ANNELERİN İŞE DÖNÜŞÜ ARAŞTIRMASINA GÖRE...

%58

ÇOCUK NEDENİYLE İŞTEN AYRILAN KADINLARIN İŞİ BIRAKTIKTAN SONRA SOSYAL ÇEVRELERİNİN CİDDİ ORANDA AZALDIĞINI SÖYLEYENLERİN ORANI.

%70

İŞE DÖNMÜŞ VE EV DIŞINDA DA BİR HAYATLARI OLDUĞU İÇİN KENDİLERİNİ DAHA DEĞERLİ HİSSETTİĞİNİ SÖYLEYEN ÇALIŞAN ANNELERİN ORANI.

%73

İŞTEN AYRILAN VE ÇOCUKLARINA KENDİLERİNİN BAKMAK İSTEDİKLERİNİ SÖYLEYENLERİN ORANI.

KAYNAK: IPSOS-2017



BANKA GÜVENCESİNİ İŞ YERİNE TAŞIYAN SİSTEM: CASH360

İş yerlerinde gün içinde biriken nakit parayı bankaya yatırmadan özel bir kasada biriktirmek, ama kasaya yatırdığınız andan itibaren aslında bankaya yatırmış olduğunuz güvencesini hissetmek... Kulağınıza çok hoş ama bir o kadar da ütopik mi geldi? G4S Türkiye Ticari Ve Nakit Çözümler Direktörü Ali Evren Özsoy ile iş yerinde nakit para bulundurma riskinden kurtaran Cash360'ı konuştuk.


G4S Türkiye Ticari Ve Nakit Çözümler Direktörü Ali Evren Özsoy

Soygun, gasp, kap-kaç gibi suçlar insanların nakit para ile bankaya bile gitmesini zorlaştırdı. Özellikle nakit akışı çok olan perakende sektörü için nakdi üzerinde taşımadan bankaya yatırmanın bir yolu var mı?
Her ne kadar kredi kartları ve hesap kartları hayatımızda ciddi bir yer kaplasa da Mayıs 2017'de yapılan bir araştırmaya göre, 80 milyonluk Türkiye nüfusunun yüzde 44'ü hiçbir bankayla çalışmıyor. Bu çok ciddi bir nakit kullanımı demektir. Biz de nakit ekosistemi içinde yer alan paydaşların, iş ortaklarımızın, bu döngü içindeki süreçlerine katkıda bulunmak istiyoruz. Tüm süreçleri G4S güvencesi altında olan çok özel bir hizmetimizi sunuyoruz: Cash360

Cash 360 nasıl bir sistemle çalışıyor?
Nakit hizmetleriyle G4S'nin en ileri teknolojilerini birleştiren Cash360, müşterilerinin, işlerine odaklanmalarını ve kendi müşterilerine daha fazla vakit ayırmalarını sağlamak için basit, güvenli ve daha verimli nakit süreç yönetimi sağlamaktadır.

Cash360 kısaca; bir akıllı kasa vasıtasıyla tüm fiziki nakit işleme ve saklama işlemlerinin güvenli bir şekilde nakdin oluştuğu yerde yapılması, sonrasında tüm mutabakat işlemlerinin online olarak banka ile gerçekleştirilmesini sağlayan G4S'nin sunduğu bir çözümdür. Peki bu çözümü diğer bilinir kasalama yönteminden ayıran özellikleri nedir? Cash360 çözümünde akıllı kasa kimse tarafından açılamaz, para girişi sadece yetki verilen kişiler tarafından yapılabilir. Parayı tanır, tasnif eder, özel yazılımı ile günün her saati raporlama ve mutabakat sağlar.

İşyeri ihtiyacına ve ilgili bankalarla yapılan anlaşmalara göre, aynı gün ya da birkaç dakika sonra kasa içindeki nakit banka hesaplarında görülebilir. Cihaz içindeki para yüzde 100 G4S güvencesi altındadır. Akıllı kasalar içinde biriken nakit, kasa fiziki hacmine uygun bir şekilde gün sonunda veya planlanan aralıklarda G4S zırhlı araçlarıyla alınıp, G4S Nakit İşleme Merkezleri'ne ya da firmanın çalıştığı bankaya fiziki olarak transfer edilir. G4S olarak, müşterilerimizin mağazalarında nakitlerini hızlı, kolay ve verimli bir şekilde işleyebilmelerine yardımcı olan son teknoloji, akıllı güvenlik teknolojisini uyguluyoruz. Güvenli nakliye ve nakit işleme, ekipman finansmanı, yönetim raporlaması ve banka entegrasyonu ile bu teknolojinin etrafında eksiksiz bir hizmet konsepti sunuyoruz.

Kimler tercih ediyor?
Nakdin döndüğü herhangi bir iş yeri diyebiliriz. Buna, otobanlarda bulunan gişelerden, süpermarketlere; zincir giyim mağazalarından, restoranlara kadar çok geniş yelpazede tüm sektörlerden iş yerleri giriyor.

Para hesaba nasıl geçiyor?
G4S'nin geliştirmiş olduğu ve banka sistemlerine güvenli bir entegrasyon imkanı veren yazılımla çalışan çeşitli cihazlarımız bulunuyor. Tamamen iş yerinin ihtiyacına ve işyerinin çalıştığı mevcut bankaya göre ertesi gün, gün sonunda ya da birkaç dakika sonra nakit firma hesabına geçebilmektedir. Ödeme dosyaları, G4S çözümü ile cihaz işlem verilerine (gerçek kasa içeriği) dayalı olarak oluşturulur ve bu bilgiler bankaya güvenli bir şekilde online olarak aktarılır. Bu işlemi takiben anlaşmalı banka tarafından fonlar müşteri hesabına yatırılır. Kasa içinde, fiziksel limit veya sigorta limitine ulaşıldığında, cihazı boşaltmak için CIT hizmetleri gönderir ve banknotlar işleme için bir nakit operasyon merkezine taşınır.

Her banka ile çalışma imkanı var mı?
Elbette cihazın hiçbir banka ayrımı yoktur. Firmanın mevcutta çalıştığı banka sistemi ile oldukça kolay entegre olabilir.

Kolay kullanılabilir mi?
Cash360'ın mağaza içinde tek kullanımı, yetkilendirilmiş kişilerin cihaza nakit yüklemesinden ibarettir. Diğer tüm akış; cihazın kendisi, yazılımı ve gün sonunda nakdin fiziksel transferi de G4S çalışanları tarafından yapılmaktadır.

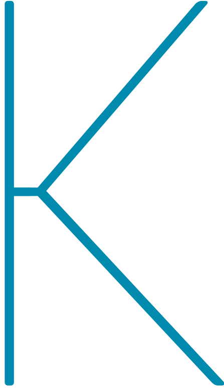


SECURITAS GÜVENLİKTE YENİ FİLM ÇEKİYOR

ENDÜSTRİ 4.0 İLE SANAYİDE YAŞANAN DÖNÜŞÜMÜN BİR BENZERİNİ GÜVENLİK 4.0 YAKLAŞIMI İLE KENDİ SEKTÖRÜNDE GERÇEKLEŞTİREN SECURITAS, İŞİNİ SON İKİ YILDIR HIZLA DÖNÜŞTÜRÜRKEN ÇEVRESİNDEKİ DÜNYANIN DA DEĞİŞTİĞİNİ GÖRÜYOR. YENİ GÜVENLİK FİLMİNDEKİ DEĞİŞİM, SİYAH BEYAZ TÜRK FİLMLERİNDEN MATRIX İLE PERSON OF INTEREST ARASI BİR YERE GEÇİŞE İŞARET EDİYOR. **KEREM ÖZDEMİR**



Securitas Türkiye Ülke Başkanı Murat Kösereisoğlu



AĞITHANE'DEKİ SECURITAS Uzaktan İzleme Merkezi'nde Securitas Türkiye Ülke Başkanı Murat Kösereisoğlu ile kahve ve kurabiyelerin eşliğinde konuştuğumuz şeyler, Matrix filmini aratmayacak tadda. Ancak zaman zaman Person of Interest gibi boyutlara da sıçrıyoruz. Ancak bu sıçramalar sırasında gerçeküstü yorumlara kaçınca Kösereisoğlu, anında kırmızı hapı yutturup insanı gerçek dünyaya döndürüyor. İnsanlı güvenlik ile teknolojiyi bir araya getiren entegre çözümler ile güvenliği yeniden şekillendiren şirketin Türkiye başkanı ile bulunduğumuz yer için yeni dünyanın kalbi demek yanlış olmaz.

Duvardaki televizyon ekranları ile bağlanılan noktalardan gelen termal ve optik kamera görüntüleri güvenliğin yeni dünyasını ilk andan itibaren anlamayı kolaylaştırıyor. Birinci kırmızı hap... Çünkü bu ekranlar, kısa süreli olarak bir olayın takibinde kullanılsa da sadece ziyaret eden müşterilere yapılan işi ayrıntılı olarak anlatmaya hizmet ediyor. Asıl iş, gelen alarmların operatörlerin önüne düşmesi ile bilgisayar başında gerçekleşiyor.

Kösereisoğlu, "Eskiden ve hatta haberleşme analogken alarm merkezleri bile alarmlar izlenirdi. Alarm analog sinyaller gönderiyordu ve alıcılar gelen üç dört tane harf ya da sayının kodunu çözüp 1234 yazıyorsa ekrana bunu yaz, 5678 yazıyorsa bunu yaz diyordu. Dünyada 1960-70'lerde; Türkiye'de 80'lerin sonu 90'ların başında böyle bir dönemle başladı bu alarm işleri" diyor. "Person of Interest'te ki diyebilir miyiz?" sorusuna direkt bir "Diyemeyiz. Sonradan oluyor onlar. Bizimki onun taş devri zamanı" diyor. Güncel dizi heyecanı bir anda yerini Taş Devri çizgi filminin yer aldığı çocukluk günlerine bırakıyor. Ancak bu, yaşanan değişimin büyüklüğünü anlamak açısından daha iyi. Hikayeler, bu dönüşümün son yıllarda ne kadar hızlandığını anlamaya da yardımcı oluyor.

Kösereisoğlu, "12-13 sene önce alarm merkezine girdiğimde oradaki çocuklar SONAR operatörü gibiydi. Gelen sinyale bakıp, 1234'ün Ahmet Bey'in yatak odasındaki hareket dedektörü olduğunu anlıyordu ve bu alarmlardan hareketi okuyordu. Yatak odasından sonra salondan sinyal aldı; sonra sinyalin sabote edildiği sinyali geldi. O artık bir SONAR operatörü gibi öğrenmiş. Rakamlara bakıp diyordu ki 'Bak, adam arka odaya girdi, arka odadan salona geçti, şimdi şeyi kırıyor.' Adamın nerede olduğunu sadece sinyallerden okudu... Bir şey görmeden gelen sinyalleri tecrübesiyle yorumlayıp hırsızın bütün hareketini takip etti. Benim gözümün önünde jandarmayı gönderdik. Dedi ki, 'siz bekleyin, siren çalmayın, sessiz yaklaşın, ben size ne zaman gireceğinizi söyleyeceğim.' Adam arkaya geçtiği zaman ön kapıdan soktu jandarmayı. Çok aşırı deneyimli bir SONAR operatörü sayesinde iş yürüdü. Ama devir değişti artık. Bunları belirli oranda cihazların yapması ve bizim bunları belirli oranda yapıp bize son dokunuşları bırakması gerekiyor" sözleriyle değişimi anlatıyor.

Bu yeni kurgu, Uzaktan İzleme Merkezleri'nin yapısındaki değişim kadar taşıdığı önemin artmasıyla da dikkat çekiyor. Projenin büyüklüğüne göre farklı kurgular söz konusu olurken endüstriyel tesisler, alışveriş merkezlerine ve benzeri büyük tesislerde izleme merkezinin yerinde kurulduğu kurgular da yapılıyor olsa da, daha küçük çaplı projelerde hizmet, İstanbul'da ve Ankara'da yer alan ve birbirinin yedeği olarak eş zamanlı çalışan Uzaktan İzleme Merkezleri aracılığıyla veriliyor. İşleyiş ise temelde aynı: çok yer kendi kendine çalışıyor ve olağandışı bir durum makineler tarafından merkeze iletiliyor. Burada birbirinin üzerinde çalışan yazılım katmanları sayesinde operatör, en sonunda damıtılmış olan çok basit bir şeyle karşılaşıyor. Kösereisoğlu, "Pilotların artık uçağı çok basit indiriyor olması gibi. Eski pilotluk kalmadı maalesef ama üzerinde oturduğu o güzel cihazlar onu neredeyse tekerlekleri koyacak hale getiriyor. Bir sürü sistem ona yardım ediyor; pilotlar neredeyse sadece monitör ediyorlar. Son küçük dokunuşlarını yapıyorlar. Tabii ki biz uçak kullanmıyoruz, öyle demeyeyim ama benzer teknolojik altyapılar kullanıyoruz açıkçası" şeklinde konuşuyor.

Akıllı video analiz yazılımları, güvenlik ihlallerini anında görüntülemeyi sağlarken geriye dönük izlemelerin yapılan kameralar, yerini yeni nesil kamera ve sistemlere bıraktı. Akıllı kameralar adeta insan gözü gibi tehlikeyi algılayarak ilgili görüntüyü anında operatörün önüne getiriyor ve aksiyon alınmasını sağlıyor. Böylece hareketsiz duran bir paketi, dolaşan şüpheli birini ya da girilmez alan olarak belirlenen yere izinsiz yaklaşanları kameralar aracılığıyla fark etmek mümkün oluyor. Bu elbette insanlı güvenliğin yerini teknoloji alacak anlamına gelmiyor. Tehlikeyi kamera algılasa da alarmın doğruluğunu onaylayacak ve gerekli aksiyona karar verecek kişi hâlâ insan.

Kösereisoğlu, "Temelde bir sürü sensör olan bu sistemleri sadece hırsızlık için düşünmeyin. İlaç dolabının içindeki ısıdan tutun bir arazideki ısı farklılığının tespit edilmesine; garajın girişindeki bariyerin sizi görüp üzerinize kapanmamasına ve aynı teknoloji ile aracınızla bir araziye girdiğinizde araziye bir aracın girdiğinin algılanmasına; veya tel örgülerin üzerindeki kablolarla üzerine bir insanın ya da belirli bir ağırlığın geldiğinin tespit edilmesine kadar farklı işler yapan bir sürü sensör var" diyor.

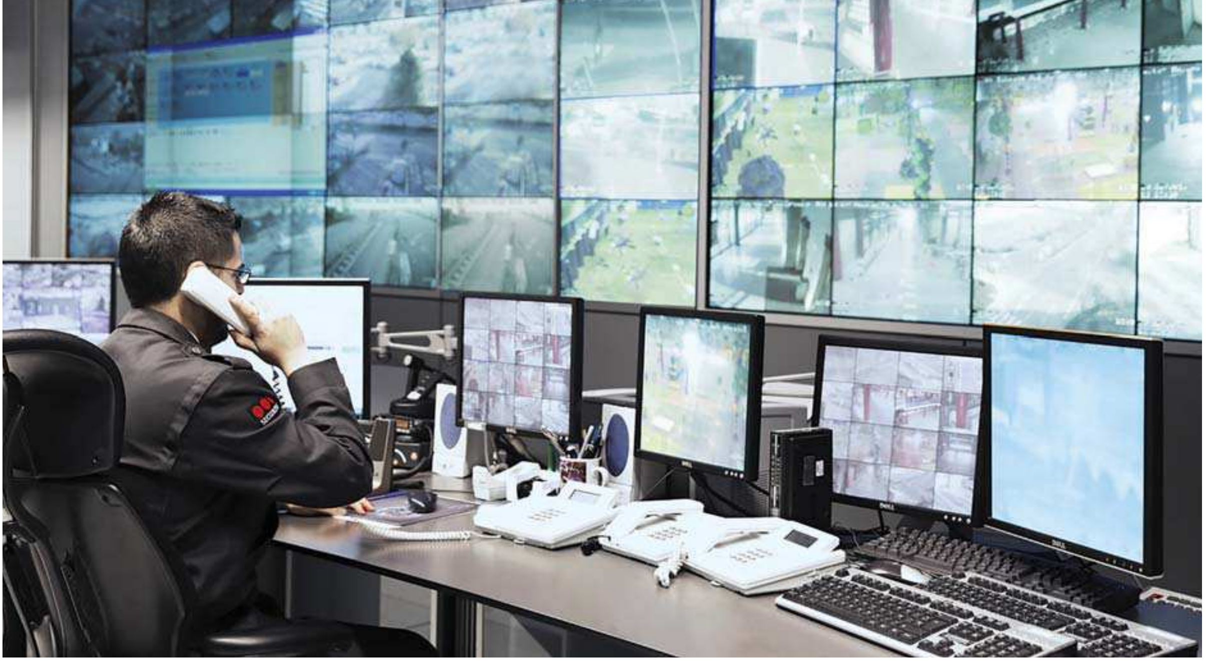
Bu sensörlerle insanı birleştirmedeki başarıya odaklanan Securitas, büyüklüğü 12 milyar lira civarında olan ve bu yıl yüzde 10-12 gibi bir büyüme sergilemesi beklenen Türkiye güvenlik sektöründe 280 bin civarı özel güvenlik görevlisi ile yer alan bin 200 şirket arasında farklılaşmak için bu teknoloji oyununa odaklanmış durumda. Bu doğrultuda geçen yıl teknoloji ve insana yaklaşık 8 milyon lira yatırım yapan Securitas Türkiye, 2018'de de bu yatırımlarını sürdürecek. Securitas Türkiye, bu şekilde teknolojiye ve insan kaynağına yaptığı yatırımla 2018'de yüzde 21'lik bir ciro büyümesi ile 650 milyon lira civarında ciro hedefliyor. 2016 gerçekleştirdiği yüzde 19'luk büyüme sonucunda ulaştığı 452,2 milyon lira ciro ile 369'uncu sırada yer aldı. Securitas Türkiye 2006'da 28 ilde 2 bin 500 çalışanı ile çıktığı yola şu anda 74 ilde, 2091 hizmet noktasında 12 bin çalışanıyla devam ediyor. Bu, tamamen organik büyüme ile gelinen nokta.

SECURITAS'IN BÜYÜMESİNİ sürdürmesi sektöründe ve teknoloji tarafında yaşanan değişimi kavramasına bağlı. Alınan sinyallere göre harekete geçme işi değişmese de, iş bunların yorumlanmasına kayarken Kösereisoğlu'nun değişimin anahtar sözcükleri üzerinde daha fazla durması gerekiyor. Bunlardan ilki, işlemci gücü: İşlemciler bir yandan küçülürken diğer yandan işlem güçleri artıyor. İkincisi band genişliği: Burada yaşanan genişleme ve ucuzlama, veri aktarım kanallarını yeniden şekillendiriyor. Diğer yandan aktarılacak verinin kodlanarak sıkıştırılması sayesinde daha büyük miktarda veriyi aktarmak mümkün oluyor.

Kösereisoğlu, "Evvelden bir yerden bir yere görüntü aktaramazken bu sayede biz ciddi miktarda görüntü aktarabiliyoruz. Hepimiz cep telefonumuzla WhatsApp'tan günde gelen üç dört komik videoyu seyredip eğleniyoruz. Artık o kadar maliyetli de değil. Bu bizim işimize de yansımaya başladı. Özellikle video teknolojileri ile kameralar şimdi küçük birer bilgisayar haline geldi. Biz bir yere artık bir kamera asmıyoruz, bir bilgisayar koyuyoruz. İçinde hafızası var, yazılımı var, IP altyapısı sayesinde adresi var. Bu sayede merkezden yönetilmeleri mümkün oluyor. Üzerinde çalışan yazılım sayesinde ona ne yapacağını söyleyebiliyoruz" diyor.

Bu kurgunun önemli bir bileşeni de, nesnelerin interneti dünyasından alışık olduğumuz objeler ya da nesneler. Kösereisoğlu, "Objeler atıyoruz bir yerlere. O orada kendi başına çalışıyor. Ona diyoruz ki, 'Sen git çalış. Rahatsız olursan, hapşırırsan, nezle olursan bize haber ver; seninle ilgileneceğiz. Yoksa onu unutuyoruz orada. Aylar boyu o kendi başına çalışıyor. Ne zaman bizim söylediğimizle karşılaşırsa buraya dönüyor. Bunlardan şu anda bizim elimizde yüzlerce var. Bu objeler bir şey algıladığında, 'Ben bunu gördüm. Sen de bunu bilmek istiyordun herhalde. Bak bakalım, senin istediğin şey mi?' diye bize dönüyorlar. Dolayısıyla kamera teknolojileri de değişti. Kamera eskiden geçmişi görmek içindi. Şimdi ise ileriye dönük aslında engelleyici de bir özelliği var" diyor.

İstanbul ve Ankara'daki merkezler bu Uzaktan Video İzleme (Remote Video Surveillance-RVS) işinin kalbinin attığı yer. Gelişmiş teknoloji kullanımı, daha az çalışanla operasyonun sürdürülmesine olanak tanırken çalışanların uzun süre şirkette kalmasına da katkıda bulunuyor. Çağrı merkezi tarzında çalışan alarm merkezlerinde genellikle 60-70 kişi görmek normal karşılanırken İstanbul'daki



merkezde öğleden sonra iki sıralarında altı kişi vardı. Aynı saatlerde Ankara bacağında da dört beş kişi vardı. Kösereisoğlu, "Toplamda 10 kişi çalışırken X bir alarm merkezinde belki 60-70 kişi çalışıyor. Biz burada doğru adamları doğru sistemleri yönetmek için kullanıyoruz. Biz toplam 30-32 personelle çalışıyoruz ve ortalama 6,5 yıl gibi bir çalışma süremiz var. Normalde 1-1,5 yılda çağrı merkezi ya da alarm merkezindeki personel kaçar gider. Deneyimin değeri yüksektir ve o deneyimi tutamaz kimse" diyor.

Securitas'ta bu birikim, konvansiyonel alarm işlerinin yanı sıra güvenli araç izleme ve coğrafi çit gibi uygulamaları da içeriyor. Araç takipte, araçların güvenli ve kurallara uygun sürüşünün denetlenmesi kadar içindeki malın korunması da önem taşıyor. Sigara ve marker gibi kritik malları taşıyan kamyonlar söz konusu olduğunda başka ayrıntılar da önem kazanıyor. Altta yer alan dijital harita ise belirlenen kurallara uyulup uyulmadığını denetleme konusunda kritik öneme sahip. Kösereisoğlu, "Mesela bir sigara dağıtım aracına, 'Depodan çıkacaksın. Dağıtım bölgen burası... Bu yolu izleyerek buraya gireceksin, bunun içinde kalacaksın sonra akşam çıkıp geri buraya gireceksin' diyoruz. Bunun dışına çıkarsa bu araba yoldan çıktı diye buraya sinyal geliyor. Araba ile irtibat kuruyoruz. Arabanın içinde kamera var, dinleme var; sürücünün elinde alarmı var. Soyuluyor mu, kaçırılıyor mu, bunları izleyebiliyoruz" şeklinde konuşuyor.

BEYİN ODASI
Birçok noktada çalışan akıllı sistemler, sorun çıktığında alarm üretip merkezi uyarıyor.

BİR DİĞER KATEGORİDE madenlerde ve elektrik santrallerinde kullanılan büyük kamyonlar var. Madendeki bir kamyonun içeride 30 ile ve benzin almaya giderken dışarıda 50 ile gitmesi gerektiği belirlenmişse, bu da takip ediliyor ve sürücü uyarıyor. G sensörleri sayesinde kamyonun direksiyonunu çok sert kıran sürücünün de tespit esilerek uyarılması mümkün oluyor. Kösereisoğlu, "Kimi zaman sürüş, kimi zaman aracın içindeki mal kritik olabiliyor. Yarım konteyner iPhone çalınsa çok para. Aşırı vergiye tabi olan şeylerde, kaçırıldığında ya da ele geçirildiğinde ciddi para edebilmesi ve –sigara, içki ya da marker gibi- yüksek vergiye tabi mallarda malı çaldırdın diye devletten ceza yenilmesi korumanın değerini artırıyor. Bir bidon marker'ın çalınması, tankerlerce akaryakıtın legalize edilebilmesi anlamına geliyor" diyor.

Bütün bunların yapılabilmesi için üst düzeyde entegrasyon yeteneği gerekiyor. İçeride ise bu entegre sistemi yönetmek için ileri uzmanlık şart.



İNSAN FAKTÖRÜ Securitas, sadece Türkiye'de sayısı 12 bine ulaşan insan kaynağını eğitimli ve sürekli hazır tutuyor.

Kösereisoğlu, "Bu yüzden arkadaşların kendi içlerinde çok daha iyi bildikleri konular var. Çok lazım olursa bugün muhallebiyi biz de yaparız ama bir ocakçı için bunu ömür boyu yapmak çok mümkün değil. Hepsinin kendine göre incelikleri var. O kadar sofistike demeyeceğim ama neticede bir dizi yazılım ve elektroniği kullanmak için de bir miktar deneyime ihtiyacınız var" şeklinde konuşuyor.

Yeterli sayıda insanla operasyonu yürütebilmek bu sayede mümkün oluyor. 14 bin aboneye hizmet veren Securitas Türkiye'nin 32 RVS projesinde 570 kamera bulunuyor. Bu kadar kamera ve akıllı sistemlerden veri alınması, 14 bin aboneliğin yükünün ikiyle üçle çarpılması anlamına geliyor. Güvenlik görevlileri sistem üzerinde kayıtlı, çöp kovasını kontrol etme türünden 70 bine yakın iş yapıyorlar. Bunlardaki aksamalar da merkezden takip ediliyor.

Şu anda daha büyük ölçüde iş yükünü teknoloji ile azaltma ve yüksek performans elde etmeye dayanan iş modeli, 2020 sonrasında verinin ilişkilendirilmesine ve bunun üzerinden sonuç çıkarmaya odaklanacak. Kösereisoğlu, "RVS'ten bahsettim ama bundan bir sonraki aşama olan 2020 sonrasındaki vizyonumuzda bu iş dataya dönüşecek. Birçok değişik datanın korelasyonunu elde ederek şu anda ne olduğunu değil de olasılıklara göre yarın ne olacağını söylemeye çalışacağız. Şu anda bunun üzerinde çalışıyoruz. Çok da zor değil. Meteoroloji bize yarın ciddi sağanak var diyorsa bunu muhtemel elektrik kesintisine bağlayabiliyoruz. Muhtemel elektrik kesintisi ile karanlık var. Bizim elimizdeki istatistikler, elektrik kesildikçe şu alanda hırsızlık oluyor, diyor. Siz bana yağmur yağacak dediğiniz anda, ben oradan yarın artık 15 tane fazla hırsızlık olabileceğini kestirebilecek hale geliyorum. Değişik açık verilerin birbiriyle ilişkilendirilerek sonuç çıkarılması önem kazanıyor" şeklinde konuşuyor.

Bu da bir tür entegrasyon ve her entegrasyon bir denge kurmayı hedefliyor. Bunun en güzel örneklerinden biri, termal ve optik kameraların birlikte kullanılması. Termal kameralar optiğe göre daha doğru şeyler söylüyor ve daha az alarm yaratıyor ama siyah beyaz ve eski televizyonlar gibi gösteriyor. Kösereisoğlu, buradaki dengeyi "Termal doğruyu söyleyecek, optik bize ne olduğunu anlatacak" diye

ifade ediyor. Ancak bu denge bile hayatın akışı içinde nihai bir çözüm olmaktan uzak. Kameralar takıldıktan sonra "gümbür gümbür geçen kamyonlar" alarmların çalışmasına neden olabiliyor. Baharda ağaçlar çiçek açınca, bütün görüş bozuluyor ve bahçıvanları harekete geçirip ağaçları budamak gerekiyor. Birden bire geçici bir şantiye kurulması ve aydınlatmaların koyulması, güvenlik sistemini kör edebiliyor. Bu yüzden güvenlik sisteminin sürekli yaşatılması gerekiyor.

Kösereisoğlu, "Burada bütün projelerde operatörlerin yönlendirmesiyle ilerliyoruz. Yoksa satışı yapan çok güzel satıyor; kuran çok güzel kuruyor ama hizmetin devamlılığı nasıl sağlanacak. Operatör de ağzı yanacağı için biliyor oradaki alarmları. Nasıl kurması gerektiğini, kameranın açısını, yönlendirmeyi, hatta "vidaları iyice sıktınız mı?" sorusuna kadar gidiyor. Ve onaylamazsa da o proje başlamıyor" diyor.

Projeler sürerken artan deneyim, daha etkin politikaların belirlenmesine de yardımcı oluyor. 2006'da bir müşterinin alarmı ötünce merkezden aranması çok hoşuna gidiyor. Bir süre sonra benzer şekilde alarm oluşup arama yapıldığında "bir şey yok, arkadaşıma gösteriyorum" yanıtını alıyorlar. Bu birikim anonslar konusunda dikkatli olmayı getiriyor. Buna benzer onlarca ve hatta yüzlerce ayrıntı söz konusu.

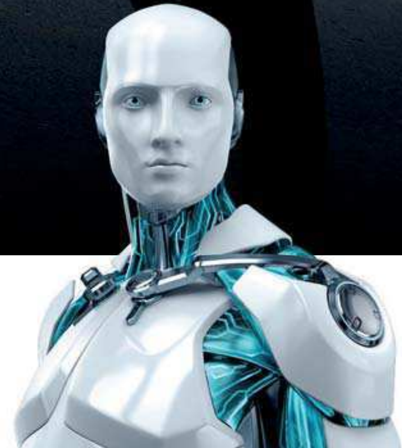
DENEYİM, SECURİTAS'IN bundan sonraki stratejisinin belirlenmesinde de önemli yer tutuyor. Global Securitas'ın Malmö'de açtığı deneyim merkezi, bu yaklaşımın önemli bir göstergesi. Malmö'deki üniversitede yer alan teknoparklarda yazılımcı ve donanımcıların yaptığı geliştirmeler, Securitas'ı yakın çalışıp birşeyleri beraber geliştirmek için buradaki ekosistemin içine çekmiş. Kösereisoğlu, "Otomobil geliştirirken motoru, frenleri, koltuğu, farları başka yerlerden alıp bir araya getiriyorsunuz. Bunun için yakın çalışıp birlikte hareket etme gayreti var. O ekosistem denen şeyi yaratmanız gerekiyor ki etrafınızda bir bütünü ortaya çıkarabilesiniz. Yani o araba için geçerli olan bizde de hizmet için geçerli" şeklinde konuşuyor.

Eskiden yüksek bütçelerle geliştirildiği için sadece askeri tesislerde kullanılması mümkün olan teknolojilerin ve ürünlerin ticarileşmiş olması bu stratejinin başarısı için iyi bir zemin sağlıyor. Termal kameralar askeri teknolojiyken bugün ticari uygulamalarda kullanılıyor. Securitas Türkiye'nin kullandığı Avigilon HD kameralar, eskiden uydu teknolojisiyken bugün ticari uygulamaları bulunuyor. Otomobille bağlantı kurulursa, Formula 1 etkisi burada da görülmeye başlamış durumda.

Kösereisoğlu, "Bizim işler evriliyor, değişiyor ve daha da değişecek. Bizim yeni düzenlerimizi kurmamızın üzerinden birkaç sene geçti. Bu işin dataya dönüşeceğini düşünüyorum. Biz şimdi bunu ilkel yöntemle yapıyoruz. Tahmin ettiğimizden hep daha hızlı şeyler oluyor. Onun için bizim de güvenlik endüstrisi olarak o yolda olup bu değişimin içinde etkin olmamız gerekiyor" dedikten sonra bir endişesini dile getirmeden de duramıyor:

"Uber çıkmış da hiç taksisi yok; Airbnb çıkmış bir tane oteli yok; Yemeksepeti çıkmış bir tane lokantası yok; Çiceksepeti çıkmış bir tane çiçekçisi yok. Hep böyle örnekler gösterdiklerinde bunların B2C örnekler olduğunu söyleyip 'Bizde olmaz ya. Biz B2C değiliz ki bize ne?' diyordum; pek oralı değildim. Şu anda hâlâ hayalimde yok ama hiç bilmediğimiz yerden bir şey gelebilir diye düşünmeden de edemiyorum."

Kösereisoğlu, bağlanabilme ve mobilitenin ortaya acayip şeyler çıkarabildiğinin farkında. Securitas'ın son dönemde geliştirdiği bir uygulama, şirketin de bu değişimi kucaklamaya hazır olduğunu gösteriyor. Uygulama, gönüllüleri akredite oldukları bir ağ üzerinde bir araya getirmeye dayanıyor. Birisi sıkıştığında –çantası çalındığında, düşüp yaralandığında ya da yardıma ihtiyacı olan bir duruma düştüğünde- uygulamanın etkinleştirilmesi ile çevrede sekiz-10 vatandaşın yardıma koşacağı bir kurgu söz konusu oluyor. Polislik bir durum olmayan vakalar için geçerli olan bu uygulamayı bizdeki "tutun ucundan" muhabbetine benzeten Kösereisoğlu, bunun ciddi miktarda güvenlik ve yardım işini çözeceğini düşünüyor. Bu düşünüş, Securitas'ın yeni dünyada var olması ve yerini koruması için çok önemli bir koz. Bundan daha fazla ne yapılabileceğini ancak Matrix filmindeki Morpheus düşünebilir.





Farplas Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter

▲ FOTOĞRAF **HAKAN AYDOĞAN**

OYUNU DEĞİŞTİREN HİKÂYELER YAZIYOR

Bu yıl 50'nci yılını kutlayan Farplas, inovasyon çalışmalarıyla TİM'in düzenlediği İnovaLİG'de 971 şirket arasında ilk sırada yer almasıyla dikkat çekti. Farplas Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter, hem şirket içinde hem de dışında yeni bir vizyon belirlediklerini söylüyor. F+ Ventures'ı kuran Farplas, böylece yenilikçi yatırımlar yaparken, şirket içinde de çalışanların inovasyon projeleri start-up mantığıyla değerlendirilmiş. Farplas şimdi de yeni vizyonuna globalleşmeyi almış. Yurtdışında satın almalar planlıyor.

AYFER YILDIZ

TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ'NİN (TİM) geçtiğimiz yıl düzenlediği İnovaLİG-İnovasyon Liderleri yarışmasında 971 şirket arasında "İnovasyon Stratejisi" kategorisinde birincilik ödülü alan Farplas, son yıllardaki büyüme performansının yanı sıra yaptığı yatırımlarla da dikkat çekiyor. Fortune 500 Türkiye 2017 listesinde 552,6 milyon TL'lik net satış rakamıyla 65 sıra birden yukarı çıkarak 304'üncü sırada yer alan Farplas, bu yıl kuruluşunun 50'inci yılını kutluyor. 1968 yılında Bayrampaşa'da otomotiv yedek parça satışı yapmak üzere kurulan Farplas, 1974'te ilk üretim tesisini kurar. Bugün ise otomotiv sektörüne yedek parça üretim şirketlerinin yanı sıra turizm, sanat ve yatırım alanlarındaki şirketleriyle faaliyet gösteren ve Fark Holding unvanıyla faaliyetlerine devam eden grubun bünyesinde 2.500 çalışan bulunuyor. Grup, çalışanlarının yarısını ise kadınlar oluşturuyor. Otomotiv gibi bir sektörde kadın çalışan sayısının ağırlığı grubun farklılığının da ipuçlarını veriyor.

TİM'in düzenlediği inovasyon yarışmasında üç yıl önce 63'üncü sırada olduklarını hatırlatan Farplas Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter, bu konuda öncelikle yeni bir vizyon belirleyerek çalışmalara başladıklarını söylüyor. Bu çalışmaların meyvelerini vermesiyle Farplas, 2017 inovasyon yarışmasında 971 şirketi geride bırakarak ilk sıraya çıkmış. Stratejilerini "Biz oyunu değiştiren hikâyeler yazmak istiyoruz" diye açıklayan Serter, öncelikle tüm çalışanlarla birlikte şirketin vizyonunu yenilediklerini ve alışıla gelen sistemin dışına çıkarak farklılıklar yaptıklarını belirtiyor. Bunları yaparken daha önce yapılmamış olanı yapmak gibi bir amaçlarının olmadığının altını çizen Serter, "Şirket içinde, bir konuda neden böyle olmasın? Ya da niye böyle olmasın? diye sorduğumuz sorulara bir cevap verebiliyorsak, bunun üzerine gidiyoruz. Bu noktada da girişimcilik önem kazanıyor. Bu nedenle farklı yaşlardaki ve farklı konumlardaki insanların biraraya gelerek fikirlerini dinlemek çok önemli" diyor. Tabi bu noktada inovasyonun bir de sosyal boyutu bulunuyor.

'SOSYAL BİR ŞİRKETİZ'

Serter, "Sosyal bir şirket olmanız gerekiyor ki herkes fikrini söylesin, bu çalışmalara katılsın" diyor. Bu nedenle Farplas dışında yapılan çalışmalar içeriye de taşınmış. Yeni vizyon oluşturulurken öncelikle hem şirket içinde hem de dışında yapılacaklar belirlenmiş. Böylece, şirket dışında yenilikleri takip için F+ Ventures kurulmuş. F+ Ventures, ulaşım sistemlerini kökten değiştiren teknoloji ve yenilikçi iş modellerini değerlendiren Farplas'ın akıllı ulaşım teknolojilerine yatırım yapan risk sermaye kolu olarak faaliyet





ARYA İLE GİRİŞİMCİ KADINLARI DESTEKLİYOR

Türkiye'nin başarılı girişimci iş kadınlarından Ahu Büyükkuşoğlu Serter, kurduğu Arya Kadın Yatırım Platformu aracılığıyla da girişimci kadınları destekliyor. Ayrıca, Galata Business Angels'ın yatırımcıları arasında yer alan Serter, Türkiye'nin ilk sanat otel markası ve sanat yönetim şirketi Casa Dell'Arte'nin de kurucusu. Serter'in şu ana kadar kendi işleri dışında çeşitli girişimcilere yaptığı yatırımlar 10 milyon doların üzerinde. Melek yatırımcı olarak ise yatırımı 1 milyon doları buluyor. Serter'in yatırım yaptığı start-up'lar arasında Faveeo, Hızlı Çeviri, Tailster, Dopios, Flowerbox, Otsimo ve Garaj Sepeti bulunuyor.

Arya Kadın Yatırım Platformu'nda ise portföyünde beş şirket bulunuyor. Surgitate, Tukutukum, Bardabas, Hecha ve Uplifers. Serter, Arya'daki yatırımlarıyla ilgili olarak şu bilgileri veriyor: "İlk yatırımımız yapay doku ve organ modelleri üreten, bugünlerde yapan meme modellerini kullanarak meme kanserine karşı başlattığı 'Kendimden Sorumluyum' farkındalık kampanyasıyla dikkat çeken Surgitate oldu. Surgitate, Güler Sabancı ve Inovent ile ortak yatırımımız. Portföyümüzdeki diğer şirketler çocuklar için aylık abonelik sistemiyle çalışan aktivite kutuları üreten Bardabas, özel tasarım şallar üreten moda markası Tukutukum, erkekleri mutfağa sokan ve lezzetli yemekler pişirmeyi sağlayan Hecha. Son olarak Arya'da Tutumlu Anne'nin ve Uplifers'ın ikinci turunu kapatmaya çalışıyoruz."

▷▷ gösteriyor. ABD ve Avrupa başta olmak üzere mobilite, lojistik, paylaşım ekonomisi, araçlar ve data teknolojilerine odaklanıyor. F+ Ventures'ın yatırımları arasında Chargepoint, Comodif ve Garajsepeti bulunuyor. Böylece Farplas, F+ Ventures ile dışarıdaki inovasyonları takip eden yapılanmasını oluşturmuş. F+ bugüne kadar toplam 2 milyon dolar yatırım yapmış. Ahu Büyükkuşoğlu Serter, "İlk yatırımımız Comodif, bağlı araçlar için büyük veri platformu. Comodif aynı zamanda Fark Holding'in ilk iç girişimidir. Bu girişimimiz, telematik büyük veri ve makine öğrenme algoritmalarını kullanarak araç üreticileri, telekomünikasyon ve sigorta sektörü için uçtan uca akıllı ve bağlantılı ürünler geliştiren bir inovasyon şirketine dönüştü" diyor. Bu arada Comodif, Serter'in ismini vermediği bir otomotiv şirketiyle birlikte hazırladığı projeyi bitirmek üzere. Ayrıca, başka otomotiv şirketlerinden de birlikte çalışmalar yapmak için teklifler alıyor. Otomotiv sektöründeki bu yeni dalganın herkesin gündeminde olduğuna dikkati çeken Serter, daha önce yurtdışında bu alanda faaliyet gösteren şirketlerin çözümlerine bakıldığını, şimdi ise yerli bir firmanın aynı hizmeti vermeye başlamasıyla Comodif'le çalışmak istendiğini belirtiyor.

F+ Ventures'ın diğer bir büyük yatırımını ise Kaliforniya bazlı dünyanın önde giden şarj istasyon ağı Chargepoint oluşturuyor. Son yatırım Garajsepeti.com ise otomotiv sektöründe sürücü ve işyerlerine özel tasarlanmış teknoloji ve iletişim çözümleri sağlıyor. Serter, "Çok farklı aşamalardaki şirketlere yatırım yapabiliyoruz. Akıllı ulaşım, mobilite, endüstri 4.0 çözümleri ile birçok sektör yatırım için ilgi alanımıza giriyor" diyor.

F+ Ventures, çatısı altında yapılanlar Farplas'ın dışarıdaki inovasyon çalışmalarını oluşturuyor. Burada öğrenilenlerle içeride yani şirket içinde de inovasyon çalışmaları başlatılmış. İşte TİM'den alınan İnovaLİG ödülü de bu faaliyetlerle gelmiş. Farplas'ın 120 mühendisten oluşan bir Ar-Ge ekibi bulunuyor. Bu mühendisler üretimde yeni malzeme kullanımından endüstri 4.0'a kadar birçok konuda çalışmalar yapıyor.

ÇALIŞANLAR START-UP KURUYOR

Ahu Büyükkuşoğlu Serter, F+ Ventures çatısı altında kurulan ve yatırım yapılan şirketler gibi Farplas çalışanlarının inovasyon projelerinin de start-up'lar mantığıyla yürütüldüğünü anlatıyor. 2017 yılında çalışanlar 10 takım kurmuş. Bu ekipler üç aylık bir hızlandırma programının ardından üst yönetimden oluşan jüriye ve şirket çalışanlarına start-up'lar gibi sunum yapmış. İlk üçünün çalışmaları devam ediyor ve şirket içinde projelendirilmeye başlanmış bile. Ahu Büyükkuşoğlu Serter, bu şirketlere diğer Farplas çalışanların da yatırım yapabileceğini belirtiyor. Farplas bünyesinde kurulan şirketler ve faaliyet konuları konusunda ise Serter şu bilgileri veriyor:

"Farplas çalışanlarının biraraya gelerek kurduğu birçok şirket oldu ama şu anda üçü yatırım aldı ve ikinci tur yatırım aşamasına geldiler. Bu şirketlerin ilki Farpedia. Kurum içinde eğitime ciddi bir kaynak ayırıyoruz.

Bu eğitimleri fiziksel ortamdan dijital ortama taşıyan bir platform Farpedia.

İkinci şirket Servisim. Grup bünyesinde 2.500 kişi çalışıyor. Üç vardiya çalışan işçilerimiz var. Servis kullanan çalışanların konforunu ve bu hizmetin kalitesini artırmak için çalışan uygulamalar var. Ancak, bizim gibi büyük şirketler servislerin optimizasyonu konusunda sıkıntılar yaşayabiliyor. Servisim bu soruna çözüm bulmayı amaçlıyor. Eğer başarılı olursa bunu başka şirketlere de satabilir. Üçüncü şirket Farplas-e ise güneş panelleri konusunda çalışmalar yapıyor. Araba dururken de kendi kendini şarj etmesini sağlayan bir sistem üzerinde çalışıyorlar." Ahu Serter, Farplas içinde yeni şirketlerin kurulması için çalışanları teşvik etmeye devam edeceklerini söylüyor. Bu da 2018 yılında şirket içinde yeni start-up'ların kurulabileceği anlamına geliyor.

Diğer yandan, inovasyon stratejileri çerçevesinde müşterilere yönelik teknoloji günleri yapılmış. Serter, "Teknoloji konusundaki yaptığımız çalışmaları müşterilerimizin ayağına giderek anlatıyoruz. Amacımız yaptıklarımızı göstererek onlara yeni fikirler vermek. Bunu şimdi tüm paydaşlarımız için yapacağız. Yani tüm iş ortaklarımıza, çalışanlarımıza da anlatacağız" diyor.

YURTDIŞINDA SATIN ALMALAR YAPACAK

Bu arada, 50'nci yılına yeni logo ile giren Farplas, önümüzdeki döneme ilişkin hedeflerini de büyütmüş. Şirket, otomotiv yan sanayiinde yurtiçinde yaptığı çalışmalarla adından söz ettirdiği gibi yurtdışında da söz sahibi olmak istiyor. Bu konuda çalışmalara ve yatırımlara hız verilmiş. "Dünya ciddi bir değişim içinde. Biz de bundan pay almak istiyorsak düşünce yapımızı çok hızlı bir şekilde değiştirmeliyiz" diyen Ahu Büyükkuşoğlu Serter, kalıcı olmak isteyen şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlerde dönüşüme ayak uydurmak durumunda olduğunu söylüyor. Bunun için de sektöründeki trendleri yakından takip etmesi gerekiyor. Ahu Büyükkuşoğlu Serter, önümüzdeki dönemde yoğunlaşacakları iki hedef olduğunu söylüyor. Birincisi, teknolojiyle yönetilen ve bu konuda örnek gösterilen bir şirket olmak. Bu hedefi kurum içinde yapılacak dijitalleşme çalışmaları oluşturuyor. İkincisi ise global bir şirket olmak. Globalleşme konusunda F+ Ventures çatısı altında yaptıkları çalışmalar olduğunu hatırlatan Serter, "Ayrıca, üretim ve üretim teknolojileri konusunda hem Avrupa'da hem de ABD'de satın alma fırsatlarına bakıyoruz. Bu konuda önemli şirketleri inceliyoruz. Satın alma kararlarını bu yıl almış olacağız. Yani, sadece yurtdışında mevcut şirketlerimizle değil satın almalarla da büyüme hedefimiz var" diyor. Serter, müşterilerinin büyüdüğü pazarlar olan İran ve Fas'a da gitmeyi yani buralarda da üretim tesisi açmayı planladıklarını anlatıyor.

"HEM AVRUPA'DA HEM DE ABD'DE SATIN ALMA FIRSATLARINA BAKIYORUZ."

FARPLAS'IN İÇİNDEN ŞİRKET ÇIKTI

Bu arada Farplas, otobüslerin içindeki servis setlerinde dünya lideri. İyi oldukları bu alanda neden sadece otobüs şirketlerine hizmet verdiklerini değerlendirdiklerini ifade eden Serter, "Dünyada yeni bir müşteri grubu ortaya çıkıyor. Örneğin, Google'ın araçları. Mobilite ile farklı taşıtlar üretiliyor. Biz de diğer şirketlere hizmet verebilmek için elektronik, aydınlatma ve ürün tasarım bölümümüzü şirket içinde bir bölümden, yeni bir şirket haline getiriyoruz. C-Sum (Creative Solutions on Urban Mobility) adıyla faaliyet gösterecek kreatif bir şirketimiz olacak. ABD ve Avrupa'daki elektrikli araç üreticilerine, otobüslere, elektrikli kamyon gibi hedef kitlesini genişletecek. Ar-Ge'si Avrupa'da olacak. Türk mühendisleri de buraya göndereceğiz. Daha sonra orada öğrendiklerini Türkiye'ye getirecekler" diyor.

"Risk almadan inovasyon olmaz" diyen Serter, bu nedenle hızlı kararlar aldıklarını söylüyor. Farplas'ın dijitalleşme konusundaki faaliyetleriyle ilgili de Serter, "Amacımız mükemmel fabrikayı yapmak. Daha sonra bunu diğer fabrikalarımıza yaymak" diyor. Şu anda fabrikalarda robot kullanmaya başladıklarını ancak, dijitalleşmeden bunu kastetmediğini söylüyor. Dijitalleşme konusunda alanının en iyi şirketlerinden danışmanlık aldıklarını belirten Serter, verimliliği artıracak çalışmalar yaptıklarını anlatıyor. Serter'e göre, veriyi iyi işleyen ve kullanan şirketler kazanacak.

50 yılı geride bırakan ve ikinci kuşak yönetimindeki Farplas, bundan sonraki yolculuğuna farklı bir vizyonla başlıyor. Farklı bakış açısıyla yenilikleri yakından takip eden Ahu Büyükkuşoğlu Serter, holdingin odağına yurtdışını almış. Farplas, önümüzdeki dönemde gerek yatırımları gerekse yurtdışı yatırımlarıyla adından söz ettirecek gibi görünüyor. F


gece


www.gece.com
MEKAN ÖDÜLLERİ
2018



Erol Öztürkoğlu, müşterisini değerli hissettiren bir şirket olacaklarını söylüyor.

FİBA EMEKLİLİK HIZLI BÜYÜYOR

Bireysel emeklilik sektörünün genç oyuncusu Fiba Emeklilik, Groupama Emeklilik'in portföyünü satın alarak sektörde fon tutarında bir sıçrama yaparak dikkatleri üzerine çekti. Teknolojiye yaptığı yatırımlarla giderlerini kontrol altında tutan şirket, rutin işlemleri robotlara yaptırıyor. Bu yıl sağlık sigortası satışına da başlayan şirketin geçen yıl hayat sigortalarındaki yüzde 200'lük prim artışını bu yıl da sürdürmesi bekleniyor. Fiba Emeklilik Genel Müdürü Erol Öztürkoğlu, sağlam adımlarla büyümeye devam edeceklerini söylüyor.

AYFER YILDIZ

FİBA HOLDİNG'İN PATRONU Hüsnü Özyeğin'in 2012 yılında kurduğu Fiba Emeklilik ve Hayat büyüme performansıyla dikkat çekiyor. Tabi bunda gerçekleştirdiği satın almaların payının yanı sıra yeni alanlara girmesi ve teknolojiyi kullanma konusundaki adımlarının da payı büyük. Bankacılık sektörünün efsane ismi Hüsnü Özyeğin, sigorta sektöründe kurduğu şirketlerle de adından söz ettiriyor. Hatırlanacağı gibi Özyeğin, 2002'de kurduğu Fiba Sigorta'yı 2010 yılında 485 milyon TL'ye Japonlara satmıştı. Özyeğin, 2012 yılında Fiba Emeklilik ve Hayat'ı kurarak sektöre tekrar dönmüştü. 2014 yılında CIV Hayat Sigorta'nın portföyünü devralan Fiba Emeklilik, 2016'da Ergo Emeklilik ve Hayat'ı satın aldı. Kasım 2017'de ise Groupama Emeklilik'in portföyünü devraldı. Bu anlaşma ile Fiba Emeklilik'in fon büyüklüğü 1.4 milyar TL'ye çıkarken, sektörde sıralamasını dört sıra birden yukarı taşıdı. Groupama'nın portföyünün alınmasıyla ilgili olarak Fiba Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hüsnü Özyeğin, Fiba Grubu olarak önceliklerinin insan ve güven olduğuna vurgu yaparak, "Bunlar olmadan hiçbir işi anlamlı ve değerli bulmuyoruz. Fiba Emeklilik bunun en güzel örneklerinden biri. Beş yıl gibi kısa bir sürede insana verdiğimiz değer ve Fiba markasına duyulan güven ile sektörün en itibarlı markalarından biri haline geldik" diyor. Özyeğin'e göre, kendilerini farklı kılan bir diğer özellikleri de yenilikçi yaklaşımları. Pazar doygunluğu ve genişleme kapasitesi bakımında bireysel emeklilik sektörünü hedef sektörlerin başında gören Özyeğin'in bu konuda önümüzdeki dönemde yeni satın alma fırsatları kolladığını da söylemek sanırım yanlış olmaz. Diğer yandan, sektördeki diğer şirketler bu tip satın almalara pek sıcak bakmıyor, ama Fiba Emeklilik'in bu yöntemi kârlı ve hızlı bir büyüme alanı olarak gördüğü açık.

ACENTE AĞINI GENİŞLETTİ

Groupama Emeklilik'in bireysel emeklilik portföyü Fiba Emeklilik'te bir sıçramaya neden oldu. 12 Ocak itibariyle Fiba Emeklilik'in 42 bin 704, Groupama'nın ise 56 bin 199 katılımcı sayısı bulunuyor. Otomatik Katılım'da ise Fiba'nın 28 bin 788, Groupama'nın 9 bin 433 üyesi bulunuyor. Fon büyüklüğü açısından Fiba Emeklilik'in 500 ▷▷

FOTOĞRAFLAR **CANER ÖZKAN**



Öztürk oğlu: "Emeklikteki uzun vadeli bakış sağlık sigortalarında da sağlanmalı."

milyon TL civarı fonu var, Groupama'dan 900 milyon TL gibi bir rakam gelecek. Böylelikle Fibaemeklilik 1,4 milyar lira civarı bir fon büyüklüğüne de ulaşmış olacak. Şirket, bu satın alma ile acente ağını da genişletti. Şirketin acente sayısı iki kattan fazla artarak 730'a çıkıyor. Bu nedenle 2018 yeni acentelerle kaynaşma yılı olacak. Acente ile çalışma kültürünü ve mekanizmasını geliştirdikleri için acentelerin kaynaşmasının için kolay olacağını belirten Fiba Emeklilik Genel Müdürü Erol Öztürkoğlu, "Müşteri memnuniyetindeki sürekli artış grafiğimizi acentelere taşımak amacıyla bu alanda sektöre getirdiğimiz yenilikçi bakış açısını önümüzdeki dönemde bir adım daha ileri taşımayı planlıyoruz" diyor. Öztürkoğlu, "Müşterilerimizle doğrudan temas eden acentelerimizin üstlendiği elçilik rolünü önemsiyor, bu anlayışla 'müşteri memnuniyeti eşittir acente memnuniyeti' yaklaşımını benimsiyoruz" diyerek acentelere verdiği önemi vurguluyor.

Öztürkoğlu, acentelere sigorta dışında da ek gelir kaynakları yaratmayı hedeflediklerini belirterek, "Hayalimiz onları birer finansal market haline getirmek" diyor.

SAĞLIK SİGORTASI SATIŞINA BAŞLADI

Bu arada Fiba Emeklilik, emeklilik şirketlerine sağlık sigortası satma yetkisi verilmesinin ardından sektördeki ilk hamleyi yaptı. Bu yıl sağlık sigortası alanına girerek Tamamlayıcı Sağlık Sigortası ürününü de müşterilerine sunmaya başladı. Erol Öztürkoğlu, bireysel emeklilik ve hayat sigortasında elde ettikleri deneyimi sağlık sigortası alanına da taşıdıklarını kaydediyor. 2014 yılından bu yana sağlık ürünleri üzerinde çalışan şirket, yeni bir sağlık şirketi kurmak yerine Hazine'ye başvurup sağlık sigortası ürünlerini satmak için izin istedi ve mevzuat değişikliği yapıldı. Sağlık sigortalarında şirketler kasko gibi yıllık anlaşmalar yapıyor. Hayat ve emeklilik şirketlerinin müşterilerine uzun vadeli ürünler sunduğunu belirten Öztürkoğlu, bu uzun vadeli bakışın sağlık branşına da kazandırılması gerektiğini kaydediyor. Bireysel emeklilik ile müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını, hayat sigortaları ile yaşamsal risklerini güvence altına aldıklarını ifade eden Erol Öztürkoğlu, "Tamamlayıcı Sağlık Sigortaları ile de sağlıkla ilgili sorunlarında müşterilerimizin yanında olmak istiyoruz. Müşterilerimizin tüm ihtiyaçlarıyla ömür boyu beraber gitmeyi planlıyoruz" diyor.

HAYATTA YÜZDE 200 BÜYÜDÜ

Diğer yandan geçtiğimiz yıl sigorta sektörü için iyi bir yıldı. Özellikle hayat sigortaları Kredi Garanti Fonu (KGF) ile birlikte hızlı bir büyüme ivmesi yakaladı. Bankalarda verilen kredilerdeki artış hayat sigorta satışlarını da artırdı. Türkiye Sigorta Birliği verilerine göre, 2017 yılında hayat sigortalarında toplam prim üretimi yüzde 36

oranında artış gösterirken, Fiba Emeklilik yüzde 200'lük hayat prim üretimi artışıyla 23 şirket arasında en hızlı performansı yakaladı. Erol Öztürkoğlu, her yıl katlanarak büyüdüklerine dikkat çekiyor. KGF kredilerinin bu yıl da devam ediyor olmasının Fiba Emeklilik'in hayat sigorta satışlarına olduğu gibi sektöre de olumlu yansıması bekleniyor.

Bu arada Fiba Emeklilik, 2017'yi bireysel emeklilik tarafında 500 milyon liraya yakın fon büyüklüğü, 147 milyon lira prim üretimi ile kapatarak kârlı bir yıl geçirdi. Şirketin 20 milyon liranın üzerinde kârı bulunuyor. Bireysel emeklilik sektöründe yeni kurulan bir şirketin kârlılığa geçişinin 7-8 yılı bulduğu düşünüldüğünde Fiba Emeklilik'in kısa bir sürede kâra geçmesi dikkat çekiyor. Öztürkoğlu, kuruldukları günden bu yana hedeflerinin kârlı üretim yapmak olduğunu söylüyor. Şirketin kurulduğu 2012 yılından bu yana gerek yurtdışında gerek içerideki ekonomik ve siyasi gelişmeler düşünüldüğünde böyle bir ortamda kârlı üretim yapmak önem taşıyor. Gelir ve gider dengesine dikkat ettiklerini belirten Öztürkoğlu, "Sağlam adımlarla ilerledik. Bu da bize kâr ettikçe harcama yapısını getirdi. Bir de operasyonlarımızı kolaylaştırmak için teknolojiden yararlandık. Rutin işlemlerimizi robotlar yapıyor. Örneğin, başka şirketten aktarımları robotlar gerçekleştiriyor. Bunun gibi tarif edilebilir işlemleri robotlara yaptırıyoruz. Bu arada, endüstri mühendisleri şirketin bütün iş akış süreçlerini çiziyor. Bu süreçleri nasıl daha iyileştiririz diye bakıyoruz" diyor.

Sektörün en genç oyuncularından Fiba Emeklilik, teknolojik altyapısı ve yenilikçi ürün-hizmet yaklaşımıyla bu anlamda sektörde fark yaratıyor. Üç yıl önce CRM yatırımını yapan şirket, bunun meyvelerini daha yemeye başlamamış. Ancak, hem müşteri sayısının artması hem de müşteri memnuniyetini ön plana koyan yaklaşımıyla önümüzdeki yıllarda bu yatırımın meyvelerini almaya başlayacaktır. Öztürkoğlu, sahadaki satış danışmanlarının ya da çağrı merkezindeki çalışanların, bir müşteriyle konuşmadan önce, bu müşterinin daha önce kaç kez arandığı ya da mevcut fon büyüklüğünün ne olduğu gibi bilgilere sahip olarak görüşme yapabildiğini ve bu bilgilerle daha mutlu bir müşteri grubu oluşturabildiklerini söylüyor.

GETİRİSİ EKSİDE OLAN MÜŞTERİ TAKİP EDİLİYOR

Öztürkoğlu, fon getirilerine kafayı taktıklarını vurguluyor. Bunun için Özyeğin Üniversitesi'yle yaptıkları işbirliği ile ömür boyu varlık dağılımı konseptini ortaya koyduklarını anlatıyor. Bireysel emeklilik katılımcılarının yılda 6 kere fon dağılımını değiştirme hakkı bulunuyor. Ancak, katılımcılar ortalama yılda iki kez bu hakkını kullanıyor. Oysa her ne kadar uzun vadeli bir yatırım olsa da daha iyi

18 YAŞ ALTI İLE İLGİLİ ÇALIŞMA GÜNDEMDE

1 Ocak 2017 itibariyle çalışan sayısı 50-100 olan şirketler, 1 Temmuz'da da 10-50 çalışanı bulunan şirketler otomatik katılım kapsamına giriyor. Sektörde ise bu yıl otomatik katılım uygulamasıyla 4.5 milyona yakın kişi bireysel emeklilik sistemiyle tanışacak. Ancak, bunların kaçının sistemde kalacağını yılsonundaki verilerde göreceğiz. Çünkü, otomatik katılımla sisteme girenlerin çıkış oranı yüzde 60'ı buluyor. Erol Öztürkoğlu, çıkış oranlarına yerine sistemde kalanlara bakmak gerektiğini belirterek, "Otomatik katılım uygulamasıyla bugüne kadar sisteme 8 milyon kişi girdi. Ancak, bunların 3.2 milyonunun poliçesi devam ediyor. Üç yılda bireysel katılımla sisteme üye olan kişi sayısı otomatik katılımla geldi. Aslında sektör 2017 yılında normalde 2020'de ulaşacağı seviyelere otomatik katılım sayesinde geldi. Bu anlamda bakarsak otomatik katılımın pozitif etkisi var" diyor. Bireysel emeklilik sisteminin bir tasarruf ürünü olduğuna dikkati çeken Öztürkoğlu, tasarrufun bireylerin harcamalarından arta kalan kısımla yapıldığını, sistemin faydalarının görülmesiyle otomatik katılımdan çıkış yapanların da yeniden üye olabileceğini söylüyor.

Bu arada, 18 yaş altının da sisteme katılımı konusundaki yasa tasarısı gündemde. İnsan ömrü uzuyor, kişilerin emeklilik dönemlerinde alacağı maaş süresi uzuyor. Bu nedenle tasarruf ihtiyacının her geçen gün daha fazla arttığını belirten Öztürkoğlu, tasarruf bilincinin genç yaşlarda kazandırılmasının önemini vurguluyor. Bireysel emeklilik katılımcılarının yüzde 34'ü 35-44, yüzde 27'sı 25-34 yaş aralığında. Yüzde 24'i 45-55 yaş, yüzde 9'u 56 yaş ve üzerinde bulunurken, yüzde 6'sı 25 yaşın altında.



Öztürkoğlu, küçük tasarruf sahiplerine profesyonel hizmet verdiklerini belirtiyor.

getiriler için piyasalardaki hareketlere göre fon dağılımını değiştirmek gerekiyor. Yaş grupları bazında müşterilerinin almaları gereken piyasa risklerini belirlediklerini anlatan Öztürkoğlu, müşterilerine fonlarını değiştirmeleri konusunda hatırlatmalar yaptıklarını söylüyor. Böylece, Fiba Emeklilik müşterilerinin fon değişim oranı 4-5'e çıkmış.

Bu arada Hazine, mevzuat değişikliğine giderek bu yıl portföy şirketlerine fon değişim hakkı tanıdı. Bunun için katılımcıların portföy şirketine yetki vermesi gerekiyor. Bireysel emeklilik katılımcılarının sisteme üye olurken hangi fonları seçtiyse orada kaldığını kaydeden Öztürkoğlu, bu durumun artık değişeceğini ifade ediyor.

"Her pazartesi 'ana parada ekside olan müşterilerimiz kimler?' diye soruyorum. Bu müşterilerimizi takip ediyoruz" diyen Öztürkoğlu, müşteri sayılarının artmasıyla beraber bu konuda teknolojinin imkânlarından yararlandıklarını söylüyor. Bunları yapmalarının amacını ise şöyle açıklıyor: "Biz buralarda farklılaşmak istiyoruz. Küçük birikimleri olan tasarruf sahiplerine profesyonel hizmet vermek istiyoruz. Müşterilerimizi emekliliğe giden yolda onları hazırlayan şirket olmalıyız. Yani iyi bir emeklilik geliri kazanabilmesinde profesyonel yardımcılık yapmamız gerekiyor. Kurumsal bütün faydaları müşterimize yansıtmalıyız. Bu nedenle 12 portföy yönetim şirketiyle çalışıyoruz."

Bu arada, start-up'ları da radarına alan Fiba Emeklilik, müşterilerin en fazla kullandığı uygulamaların içinde yer alarak onların kendilerine daha rahat ulaşmalarını sağlamayı hedefliyor. Teknolojideki hızlı değişimin etkisiyle 5 yıl sonra herşeyin çok farklı olacağını söyleyen Öztürkoğlu, hayat ve emeklilik sözleşmelerini internet üzerinden de sattıklarını anlatıyor.

"Fiba Emeklilik bugüne dek olduğu gibi bundan sonra da butik fon yönetimi ve müşteri hizmeti anlayışını sürdürerek sektörde sağlam adımlarla büyümeye devam edecek" diyen Öztürkoğlu, hedeflerinin hiçbir zaman pazar payı olmadığını vurgulayarak, müşterisini değerli hissettiren bir şirket olmak istediklerini söylüyor. Diğer yandan, bu çabalarının sonucunda da 5 yıl sonra sektöründe ilk 5'i zorlayan bir şirket olabileceklerini kaydediyor. Sektörün genç ve hızlı büyüyen şirketlerinden Fiba Emeklilik'in önümüzdeki dönemde atacağı adımlar izlenmeye değer. ■

HİSSE FONLARIN GETİRİSİ YÜZDE 50'Yİ BULDU

Bireysel emeklilik fonlarının getirilerinin 2017 yılında oldukça iyi olduğunu ifade eden Öztürkoğlu, 2018 yılına ilişkin de olumlu beklentilere sahip. Fon türleri itibariyle bakıldığında endeks hisse senedi fonlarının ortalama 2017 yılı getirisi yüzde 50'yi aşıyor. Esnek emeklilik fonlarının ortalama getirisi ise yüzde 14 ile 35 arasında değişiyor. Fon sepeti fonları ve karma fonların getirisi yüzde 26'yı bulurken, altın fonları yüzde 18, para piyasası fonları yüzde 11, standart fonlar ise yüzde 8 getiri sağladı. Katılım fonlarının getirileri ise yüzde 12 ile 28'i buldu.

AKILLI MAKİNELER ÜSSÜ

2018 YILINDA 500 MİLYON EURO CİVARINDA BİR CİRO BÜYÜKLÜĞÜNE ULAŞMAYI HEDEFLEYEN HİDROMEK, 900 MİLYON LİRA YATIRIM İLE ANKARA'DA 1 MİLYON METREKARELİK BİR ALANDA ÜRETİM ÜSSÜ KURUYOR.

BEGÜM NUR ALKIŞ ▪ FOTOĞRAF **CANER ÖZKAN**


HİDROMEK
HMK 220 LC



ANKARA'DA YAKLAŞIK 40 YIL ÖNCE KURULAN HİDROMEK, faaliyetlerine kurucusu ve şu anki Yönetim Kurulu Başkanı Hasan Basri Bozkurt ile tarım traktörleri için ataşman üretimiyle başlıyor. Bu girişim, ilerleyen yıllarda bir adım daha ileriye götürülüyor ve Türk mühendisler tarafından tasarlanan ilk iş makinesi üretimi gerçekleştiriliyor. Hidromek, dört tanesi Ankara'da, biri İzmir'de, biri de Tayland'da olmak üzere altı üretim tesisinde kazıcı yükleyici, hidrolik ekskavatör, lastikli yükleyici ve motor greyder üretimi yapıyor. Hidromek Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mustafa Bozkurt, "Ankara'daki, Hidromek üretim üssü kurmak amacıyla başladığımız dördüncü tesisimizin inşaatı Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde 1 milyon metrekareyi aşkın sanayi parselleri üzerinde devam ediyor. Hidromek üretim üssü için planladığımız yatırımın toplam tutarı yaklaşık 900 milyon TL. 9 bin 450 adet/yıl olan mevcut üretim kapasitemiz yeni üretim tesisimizin tamamen devreye girmesi ile iki katına çıkacak. Yeni tesisimiz ile yaklaşık 4 bin kişiye istihdam sağlamış olacağız" diyor. Hidromek'in 2017 yılı satış cirosu ise yaklaşık 1,2 milyar TL. Bozkurt ile Hidromek'in yeni üretim tesisi ile ilgili hedefledikleri, açılmayı düşündüğü pazarlar ve yeni yatırım projeleri üzerine konuştuk.

900 milyon TL yatırım ile Ankara'da 1 milyon metrekarelik bir alanda üretim üssü kuruyorsunuz. Yeni üretim üssünüzün özelliklerinden ve burada hangi ürünlerin üretileceğinden bahseder misiniz?
1 milyon metrekareyi aşan alan üzerinde üretim üssümüzün inşası peyderpey yapılmakta olup, her fabrika tamamlandığında hemen faaliyete geçecek şekilde planlandı. İlk olarak komponent fabrikası olarak isimlendirdiğimiz tesisimiz 01.09.2017 tarihi itibariyle üretim faaliyetine başladı. Üretim üssünde ekskavatör, lastik tekerlekli yükleyici ve motor greyder iş makinelerinin üretimini gerçekleştireceğiz. Ayrıca şu an ithal etmekte olduğumuz dişli kutusu, aks vb. ana komponentlerin üretimini de kendi bünyemizde yapmaya başlayacağız.

"HİDROMEK'İN ŞU AN KUZEY AMERİKA DIŞINDA TÜM KITALARA İHRACATI BULUNUYOR."

Pazardaki payınız nedir? Açılmayı düşündüğünüz yeni pazarlar var mı?
Hidromek, Türkiye kazıcı yükleyici pazarında 2009 yılından itibaren dokuz yıldır, Türkiye ekskavatör pazarında ise 2012 yılından itibaren altı yıldır pazar lideridir (İMDER verilerine göre). 2017 yılında yüzde 42,6 ile kazıcı yükleyici sınıfında, yüzde 36,3 ile lastikli ekskavatör ürün grubunda ve paletli ekskavatör ürün grubunda ise yüzde 23,8 oranında pazar payına sahip olduk.
2017 yılında pazara sunduğumuz ürünlerimiz lastik tekerlekli yükleyici ve motor greyderle de kısa sürede önemli bir ivme sağladık. Faliyette olduğumuz tüm pazarlara daha yakın olmayı, rakipleri ve pazar dinamiklerini takip ederek, gerekli aksiyonları almayı hedefliyoruz. Tüm faaliyetlerimizin odak noktasında müşterilerimizin yer almasını arzu ediyoruz. Satış sonrası hizmetler bu arzunun en güçlü şekilde görülmesi gereken faaliyet alanlarından biri. Bu amaçla yurt dışındaki yetkili bayi yönetimi, satış ve satış sonrası hizmetlerini yürütmek üzere İspanya'da Hidromek West, Rusya'da Hidromek Rus ve Japonya'da Hidromek Japan satış ve satış sonrası hizmet merkezlerine sahibiz.

Mitsubishi firmasından yapılan motor greyder iş kolunun satın alınması sayesinde Uzak Doğu pazarında önemli dağıtım kanallarına da sahip olduk. Bu pazarı daha yakından tanıyarak, kendi markamızı da burada tanıtma şansını yakladık. Yeni ürünlerin katılımıyla giderek güçlenen ürün portföyümüz, tüm ihracat pazarlarımızda daha güçlü bayi/ distribütörlerle çalışmamıza olanak sağlayacak.

2018 yılı içerisinde, yeni girdiğimiz Çin, Avustralya, Yeni Zelanda ve Filipinler pazarlarında konumumuzu güçlendirmek istiyoruz. Suudi Arabistan, Ukrayna, İngiltere,

Norveç, Almanya, Sudan ve Tanzanya yeni bayiliklerle ön görülen hedeflere ulaşmaya çalışacağımız diğer pazarlar arasında yer alıyor. Fransa, Güney Afrika, İngiltere, Hindistan, Çin, Almanya ve ABD gibi ülkelerdeki önemli fuarlara katılım doğrudan firmamız tarafından gerçekleştirilecek. Çok uluslu şirket statüsü olan firmamız Rusya'da ileriki dönemlerde üretim tesisi kurmayı planlıyor.

Ürünlerinizden, özelliklerinden ve tasarım ekibinizden bahseder misiniz? Pazara yeni sunacağınız ürünler olacak mı?
Kazıcı yükleyici ürün grubumuzda dört tekeri eşit, ön tekeri küçük ve mini kazıcı yükleyici olmak üzere üç alt grupta ürünlerimiz bulunuyor. 14-22 ton aralığında lastikli ekskavatörler ve 14-51 ton çalışma ağırlığına kadar çeşitlilik gösteren paletli ekskavatörlerimiz yer alıyor. Bu ürünlerimizin yanı sıra pazara yeni sunduğumuz motor greyder ürün grubumuz ve lastik tekerlekli yükleyicimiz de mevcut.

Tasarım stüdyomuz, Hidromek tecrübesi ve dinamizminden güç alarak, yenilikçi ve stratejik değer oluşturan ürünler tasarlıyor. Müşteri beklentileri ve pazar hareketleri tasarım stüdyomuzun kabul ettiği kullanıcı odaklı tasarım anlayışını şekillendiriyor. Bu anlayışın temelinde ise operatörler için en uygun çalışma ortamını oluşturabilme amacı bulunuyor. Amaç edindiğimiz "Hidromek Operatörü" felsefesi, operatörlerimizi diğer makine kullanıcılarından daha özel bir noktaya konumlandırıyor ve makinelerimizi kullanırken ofis konforunda ve daha ayrıcalıklı hissetmelerini sağlıyor.

2017 yılının başlarında ürün gamımıza eklediğimiz HMK 600 MG motor greyder ve HMK 640 WL lastik tekerlekli yükleyiciden sonra ekskavatör ve silindir ürün grubunda çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Ar-Ge ve endüstriyel tasarım, sektörümüzde yeni ürün geliştirme için elzem olan yetenekler. Bu kabiliyetlerimize uzun yıllardır bilinçli bir plan çerçevesinde yapmakta olduğumuz yatırımların çok olumlu geri dönüşlerini alıyoruz. Şu an Hidromek'in aralarında If Design Award, German Design Award, Reddot Award ve Good Design gibi ödüllerin de yer aldığı 11'i uluslararası olmak üzere toplamda 13 adet tasarım ödülü bulunuyor.



Hidromek Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mustafa Bozkurt

Hangi ülkelere ihracatınız var? İhracat satışlarınızın yüzde kaçını oluşturuyor? İhracat ağınıza eklemeyi düşündüğünüz hangi ülkeler var?
Cezayir, Tunus, Romanya, Bulgaristan ve Arjantin en fazla ihracat gerçekleştirdiğimiz pazarlar listesinde baş sıralarda yer alıyor. Şu an Kuzey Amerika dışında tüm kıtalara ihracatımız bulunuyor. Bugün itibariyle ihracat yaptığımız ülke sayısı 80'in üzerinde. Güney Amerika, Arjantin, Şili, Kolombiya, Kosta Rika, Ekvador, Peru ve Panama ihracat yaptığımız ülkeler arasında bulunuyor. İhracat yapmayı hedeflediğimiz ülkeler arasında ayrıca Meksika var. Yurt dışı satışlarımız toplam satışlarımızın yaklaşık yüzde 40'ını oluşturuyor. Geçtiğimiz yıla göre ihracattaki artış oranımız ise yaklaşık yüzde 20 oldu. Şirketimiz özellikle ihracatta büyümeyi destekleyecek ciddi bir yeniden yapılanma sürecinden geçiyor. 2018 yılı için hedeflerimizi bu yeni yapıya göre oluşturmuş durumdayız.

Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili yatırımlarınızdan ve yeni projelerinizden bahsedebilir misiniz? Sektörde gerçekleştirdiğiniz ilkler neler?
T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Türkiye'nin 157.'si olarak kabul edilen Ar-Ge merkezimizde ağırlıklı olarak mühendis, teknik öğretmen, tekniker ve teknisyen istihdam ediliyor ve beyaz yakalı kadromuzun yaklaşık yüzde 20'sini oluşturuyor. Ar-Ge ve tasarım çalışmaları ile bir taraftan yeni ürünlerimizi mevcut portföyümüze katarken, diğer yandan müşterilerimizin talep ettiği iyileştirmeleri ve geliştirmeleri yapıyoruz. Makine sektöründe Türkiye'deki az sayıdaki

2010-2016 NET SATIŞ DEĞİŞİMİ

YIL	NET SATIŞ DEĞİŞİMİ (%)	İHRACAT DEĞİŞİMİ (%)
2010	93.7	83
2011	62.22	33
2012	47.32	21
2013	16.87	21
2014	-12.3	-21
2015	13.35	-16
2016	35.37	56

▷▷ Ar-Ge merkezlerinden birine sahip olan firmamız hem ürün Ar-Ge'sinde hem de endüstriyel tasarımda uzun yıllardır kapsamlı bir plan çerçevesinde yatırımlarını sürdürüyor. Hem ürünlerimizin tasarımında hem de üretim süreçlerimizde en inovatif teknolojileri kullanıyoruz. IF Design Award 2016 tasarım ödülü alan tamamen elektrik tahrikli konsept vibrasyonlu silindir tasarımımız buna iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Farklı ortam şartlarına makinenin kendini otomatik olarak adapte edebilmesi en önemli özelliklerinden biri. 360 derece dönebilen bir kabine sahip olan konsept vibrasyonlu silindirimizde zemin şartlarına göre lastikler palet işlevi görebiliyor ve aynı şekilde sıkıştırıcı tambur zemin şartına göre keçi ayağına dönüşebiliyor. Örneğini verdiğimiz tüm bu tasarım özellikleri dünyada henüz hiçbir üreticinin uygulamaya başlamadığı gerçek inovatif çözümler arasında yer alıyor.

Hidromek için 2017 yılının riskleri ve fırsatları neler oldu? Önümüzdeki 10 yıllık büyüme planınız nedir?
2017 yılının sonunda döviz kurlarındaki artış bazı müşterilerin alım kararlarını ertelemesine neden oldu. Bunun yanında ekskavatör ve lastikli yükleyici pazarlarındaki talebin artmış olması Hidromek için fırsat olarak değerlendirilebilir. Hidromek olarak stratejilerimizin ana amacı 10 yılın sonunda şu an 46. sırada bulunduğumuz, dünya iş makineleri üreticileri listesinde (Yellow Table) ilk 20'ye ve Türkiye'de ise şu an 108. sırada olduğumuz ISO 500'de ilk 15'e girebilmek. Bu hedefler yıllık 2 milyar euro'luk ciroya denk geliyor. Şirketimizin yüzde yüz öz sermayesi ile finanse edilmekte olan yeni üretim üssümüzde, mevcut ürün gamımız daha da genişletilecek ve yeni tedarik zinciri stratejilerimize uygun, yüksek teknoloji içeren ve mevcutta ithal etmekte olduğumuz üretim girdisi olan malzeme üretimlerini kendi bünyemizde gerçekleştireceğiz. Yeni yatırımlar ve büyüme hedefleri ile birlikte personel sayısında ise ilk beş yıllık dönemde en az yüzde 50'lik bir artış olmasını planlıyoruz.

Hidromek'in toplam 13 adet tasarım ödülü bulunuyor.



Hem sektör hem de şirketiniz açısından 2018'in nasıl bir yıl olmasını bekliyorsunuz?
2018 yılında ciromuzda yeni devreye aldığımız ürün gamlarından (lastik tekerlekli yükleyici ve motor greyder) ve girmeyi planladığımız yeni ihraç pazarlarından olmak üzere yüzde 40'a yakın bir büyüme hedefliyoruz. Bu da firmamızı 500 milyon euro civarında bir ciro büyüklüğüne ulaştıracak. Hidromek olarak daha önce olduğu gibi 2018 yılında da müşteri ve diğer paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini karşılama, ülkemizin ve toplumun kalkınmasına katkı sağlama misyonumuzu devam ettireceğiz. 2019 yılında yapılacak yerel ve genel seçimlerin 2018 yılında iş makineleri pazarına olumlu yansımalarının olacağını, 2017 yılına göre Türkiye iş makineleri pazarı satış adetlerinde yüzde 5-10 arasında artış olacağını ön görüyoruz. İnşaat sektöründeki hareketliliğin daha da artarak devam edeceği tahmin ediliyor. Özellikle komşu ülkelerdeki yeniden yapılanma şehirlerin yeniden inşası iş makinesi pazarını olumlu etkileyecektir.

Yıl genelinde dolardaki dalgalanma sektörü nasıl etkiliyor?
Hem dünyada hem de ülkemizde yaşanan döviz kurundaki sert dalgalanmalar, satın alma taleplerini olumsuz etkiliyor. Şu anda yurtdışından satın aldığımız komponentler önemli bir maliyet kalemi olarak karşımıza

çıkıyor. Ülkemizde üretil meyen bu komponentler Japonya, İngiltere, Amerika, İtalya ve Almanya gibi ülkelerden ihraç edilmekte olup, dövizdeki artıştan yakından etkileniyor.

Verimlilik artışı sağlamak için neler yapıyorsunuz?
Hidromek, prensip olarak ileri üretim teknolojilerini kullanarak verimi arttırmayı hedefleyen bir şirket. Bu amaçla, üretim hatlarında robot ve gelişmiş CNC tezgahların kullanımına önem veriyor, yatırımlarımızı bu paralelde arttırarak sürdürüyoruz. Ürettiğimiz makinelerdeki kaynakların yüzde 90'ı kaynak robotları ile yapılmakta olup el ile yapılan kaynak işlemlerine göre son derece verimlidir. Bu bağlamda üretim istasyonları arasındaki akış, otomasyon ile sağlanarak verim arttırma yoluna gidiliyor.

Gelişmiş ülkeler Endüstri 4.0'ı konuşarak, dijitalleşmenin önemini vurguluyor. Bu amaçla Hidromek'te dijitalleşme çabalarını sürdürerek, buna "ürün-üretim-tedarikçi-müşteri" gibi değer zincirini dahil etmeye başladı. Örneğin, ürünlerimizi gelişmiş ülkelerin kullandığı üç boyutlu parametrik dijital ortamda tasarlayıp, modelleyip doğrulama ve analiz etme durumundayız. Dolayısıyla bu ürünün üretilebilir olduğunu deneme-yanılma metodu ile önce üreterek değil; önce üç boyutlu modelini bilgisayarda doğruladıktan sonra üretime geçerek başarmaktayız. Bu da özellikle yeni ürün geliştirme sürecinde verimlilik artışı demek.

Türkiye iş makinesi pazarıyla ilgili değerlendirmede bulunabilir misiniz? Sektördeki en büyük risk nedir?
Türkiye iş makinesi pazarının gerçekleşecek büyük alt yapı projelerinin devamı, yeni enerji yatırımları, kentsel dönüşüm projelerinin süreceği, ekonomi politikalarının istikrarının devamı göz önünde bulundurularak 2018 yılından başlayarak 2023 yılına kadar düzenli olarak büyüyeceği öngörülüyor.

Türkiye iş makinesi pazarında 2012-2013 yıllarında kazıcı yükleyici ve ekskavatör sınıflarında en yüksek satış adetlerine ulaşılırken, 2017 yılında 3 bin adet kazıcı yükleyici, 3 bin 300 adet de ekskavatör satıldı. Hidromek Türkiye kazıcı yükleyici pazarını üst üste 9. kez, ekskavatör pazarını ise üst üste 6. kez lider olarak tamamladı. Türkiye kazıcı yükleyici pazarında bir önceki yıla göre yüzde 19'luk bir daralma yaşanırken, ekskavatör pazarında yüzde 3,5 oranında bir artış oldu. 2017 yılı başında Hidromek'in de dahil olduğu pazarlardan greyder pazarındaki satış adetleri yüzde 41 oranında azalırken, lastikli yükleyici pazarında yüzde 16'ya yakın bir artış sağlandı. Sektörde döviz kurları küçük ve orta ölçekli firmaların alım kararlarını etkileyen önemli değişkenlerden biriyken, büyük firmaların alım kararlarını büyük ölçekli projeler belirliyor. Döviz kurlarındaki artış ve projelerin gerçekleşmemesi Türkiye iş makinesi sektörü için risk oluşturabilir.



İhracatın gerçekleştiği başlıca pazarlar arasında; Cezayir, Tunus, Romanya, Bulgaristan ve Arjantin bulunuyor.

Hızla artan teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, gelecekte iş makinelerinin nasıl olmasını bekliyorsunuz?
Birçok ürün de olduğu gibi iş makinelerinde de elektronik donanım ve yazılım kullanımı hızla artıyor. Eski levyeli dediğimiz mekanik kollarla ve kablo bağlantılar ile kontrol edilen iş makineleri yerini elektronik joystick kumandalı makinelere bırakıyor. Hidromek olarak geleceğin iş makinelerinin Endüstri 4.0 paralelinde gelişeceğini ve bunun yaratacağı teknolojilerin birçok elementini içereceğine inanıyoruz. Geleceğin iş makinelerinin operatör koltuğuna oturduğunuz zaman bir otomobilde göreceğinizden çok daha fazla durum, ikaz ve haberleşme elektronik göstergeler görmeniz mümkün hale gelecek. Tabii ki bunun arkasında çalışan elektro-hidrolik valfler, elektronik sensörler, elektronik kontrol üniteleri ve makineye özel kontrol algoritmalı yazılımlar olacak. Dolayısıyla geleceğin iş makineleri "know-how" içeriği yüksek akıllı makineler haline dönüşecek.



Vaillant Group
Türkiye CEO'su
Alper Avdel

KOMBİNİN MUCİDİ VİTES BÜYÜTÜYOR

Vaillant Group, 2017 yılında Ar-Ge'ye 50 milyon euro yatırım yaptı. Şofbenin, kombinin mucidi ve 143 yıllık geçmişi olan Vaillant, sektöre yeni ürünler sunma konusunda kararlı adımlarla ilerliyor.

CÜNEYT TOROS

NİSAN 2018 TİBARİ İLE yoğuşmalı ürünlerin satışının zorunlu hale geleceği yasal düzenlemeler devreye girecek. Böylece ortalama 1 milyar dolar ülke ekonomisine katkı sağlanacak. Gelecek dönem sektördeki değişimleri ve hedefleri Vaillant Group Türkiye CEO'su Alper Avdel Fortune'a anlattı.

2017 yılı değerlendirmesi ve 2018 yılına dair beklentinizi öğrenebilir miyiz?

2017 yılı, Vaillant Türkiye açısından tarihinin en başarılı yıllarından biri oldu. 25. yılımızı kutladığımız bu yılı yüzde 51 gibi rekor bir büyüme ile kapatıyoruz. Baktığınızda premium bir marka olarak, yüzde 51 büyüme yakalamak oldukça önemli ve değerli. Yıl içerisinde verilen KGF kredileri, ÖTV teşvikleri satışları pozitif yönde etkiledi. İnşaat sektöründeki büyümeyi ve yüzde 11'lik üçüncü çeyrek Türkiye büyümesini de hesaba kattığımızda, bizim için rekor olan yüzde 51'lik büyümenin ortaya çıktığını görüyoruz. 2018 yılında inşaat sektöründeki büyüme ve yenileme pazarının katkılarıyla büyümenin devam edeceğini öngörüyoruz. Büyüme beklentimizi bu çerçevede euro bazında yüzde 10'lar seviyesi olarak belirledik.

"HEM AVRUPA'DA HEM DE TÜRKİYE'DE ISITMA POMPASI PAZARI BÜYÜYECEK."

Pazarda; değişim pazarı ve yeni ürün dağılımı nasıldır?

Sektöre baktığımızda, pazarın dinamikleri değişim pazarı, yeni gaz gelen şehirlerdeki talepler ve kentsel dönüşümün ivmelenmesi paralelinde hareketleniyor. Yenileme pazarının her yıl, yüzde 25-30 büyüdüğünü tahmin ediyoruz. Türkiye'de kombi pazarının 1 milyonun üzerinde olduğunu düşünüyoruz. Dünya genelindeki ısıtma soğutma pazarı 300 milyar dolar, Türkiye pazarı da 1,8 milyar dolar civarında. 1,8 milyar dolarlık pazarın, 1 milyar doları ısıtma, 800 milyon doları ise soğutma pazarı. Biz Vaillant olarak 25.yılımız olan 2017 yılında tarihimizde ilk kez 100 binin üzerinde kombi sattık.

Doğalgazı olmayan bölge çok kalmadı diye düşünüyorum, sizce bunu söyleyebilir miyiz?

Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanımız 2018 yılı içerisinde doğalgaz girmeyen il kalmayacağını açıkladı. Ayrıca 2019 yılı itibari ile 200'den fazla ilçeye doğalgaz ulaşacağı müjdesini verdi. Doğalgazın ekonomik ve çevreci bir yakıt olduğundan yola çıkarak bu sürecin alt yapısının planlanması ile beraber hayata geçeceğine inanıyorum.

Yoğuşmalı kombinin çalışma mantığı nedir?

Yoğuşmalı kombilerde ısınma olurken, su buharı ortaya çıkıyor ve ürün, su buharı içindeki enerjiyi de kullanarak enerji tasarrufu gerçekleştiriyor. Mesela; verimlilik değerleriniz yoğuşmasız kombilerde 95-96 seviyelerindeyken, yoğuşmalı ▷▷

▷▷ kombilerde bu değerler, 103-104 seviyelerine çıkıyor. Doğal olarak verimlilik arttığı için doğalgaz sarfiyatınız düşüyor. Bizim yaptığımız hesaba göre bir yıllık periyotta yoğuşmalı kombi ile yaklaşık 500 TL'lik bir tasarruf sağlanmış oluyor. Bu tasarruf ile kışın ısınma maliyetinin en az bir ayı bedavaya gelmiş oluyor. İki yıl sonunda yoğuşmalı kombi için ekstradan ödediğiniz parayı amorti edebiliyorsunuz. Biz de Vaillant olarak kombilerimizi, en az 12-13 yıl kullanılabilecek şekilde üretiyoruz. Kombiler kendilerini iki yılda amorti ediyor sonraki 10 yıl boyunca tüketiciler yoğuşmalı kombi ile yaklaşık 5 bin TL civarında tasarruf yapabilirler. Ayrıca ürün dış ortam havasını kullandığı için daha güvenlidir. Tabi bunun bir de ülke ekonomisi açısından da yararı var. Yıllık 16 milyar dolarlık doğalgaz ithalatı yapıyoruz ve bunun yüzde 25'i hane halkı tarafından kullanılıyor ve aşağı yukarı tahmini bedeli 4 milyar dolar. Biz diyoruz ki; bir yoğuşmalı cihaz ve bununla birlikte kullanacağız akıllı kontrol cihazı yüzde 25-35 arasında tasarruf yapmanızı sağlar. Yani ülkemizdeki tüm kombilerin yoğuşmalı kombilere geçtiği zaman, ortalama 1 milyar dolar ülke ekonomisi içinde kalır.

Hane halkının durumu belli hane halkının geliri değer olarak artmıyor değer olarak düşüyor siz projeksiyonlarımızı yaparken uluslararası bir firma olduğunuz için söylüyorum. Türkiye'deki hane halkının durumunun önümüzdeki dönemde iyileşeceğini ön görüyor musunuz? Büyüme senaryolarınızı pazar payı kaparak mı yapacaksınız, pazar daha da hızlı büyüyecek mi?
Bugün Türkiye, dünyada ilk 20 büyük ekonomi içeresinde yer alan bir ülke. Türkiye için önümüzdeki yıllarda büyüme trendlerinin devam edeceğini düşünüyorum. Kısa vadeli olarak inişler çıkışlar yaşanıyor, ama beş yıllık periyodlarla bakarsanız Türkiye'nin, ortalama yüzde beş büyümeyi yakalayacağını bekliyorum. Bu sonuca varmamıza neden olan etkenler var. Bu etkenlerin başında inşaat sektörünün gelişmesi, teknolojik gelişmeler, gelen yeni mevzuatlar, ve dinamik bir nüfus yapısı sayılabilir. Sektör açısından bakarsak pazara yeni ürünler de sunulacak. Vaillant Group 2017 yılında Ar-Ge' ye 50 milyon euro yatırım yaptı. Şofbenin, kombinin mucidi ve 143 yıllık geçmişi olan bir şirket olarak gelecekte de sektöre yeni ürünler sunma konusunda kararlı adımlarla ilerliyoruz.



Yoğuşmalı kombi hane halkının tasarruf etmesini sağlıyor.

Avrupa'da yeni ürün çıktığı zaman, Avrupa'dan sonra Türkiye'ye mi geliyor yoksa aynı zamanda mı pazara sunuluyor? Mesela, Almanya şu an bizden farklı bir ürün kullanıyor mu?
2015 yılından beri Almanya'nın da içerisinde bulunduğu Avrupa Birliği'nde yoğuşmalı kombiler kullanılıyor. Türkiye'de de 2018 yılının Nisan ayı itibari ile yoğuşmalı ürünlerin satışının zorunlu hale geleceği yasal düzenlemelerin devreye girmesini bekliyoruz. Bunun dışında Avrupa'da olan tüm ürünler Türkiye'de bulunuyor. Örneğin ısı pompaları. Isı pompası, topraktan havadan veya sudan enerjiyi alıp onu ısıtma, soğutma enerjisine çeviren bir teknoloji olarak gelişiyor. Şu an için ilk yatırım maliyeti yüksek olup, yaklaşık 15-20 bin TL seviyelerinde. Avrupa'da teşvik verilen bölgelerde bu ürünün satışı daha fazla. Teknolojik gelişmeler ile ürünün birim maliyetinin düşeceğini düşünüyoruz. Hem Avrupa'da hem Türkiye'de ısıtma pompası pazarı önümüzdeki dönem büyüyecektir.

Isı pompası kullandığımızda devlete bir şey ödüyor muyuz?
Devlete herhangi bir ödeme yapılmıyor.



Sadece bir miktar elektrik parası ödeniyor. Baktığınızda; 20 bin liralık yatırım sadece Türkiye için değil, dünya geneli tüketiciler için bile yüksek bir yatırım, bunun satılabilmesi için teşvikler gerekiyor. Teşvik olmadan bu pazarın büyümesi kolay değil. Bu şekilde enerji sarfiyatını düşürebiliriz. Uzun vadede ısı pompası ürününe inanıyoruz.

12 yıl kullandık değiştirdik eski kombi ne oluyor?
Eski kombilerin toplandığı atık yönetim merkezleri var. Atık yönetiminde ürünleri değerlendirmeye çalışıyoruz. Müşterilerimiz isterlerse değişim kampanyalarından faydalanıp eski kombilerini bize verebilirler, ya da atık yönetim merkezlerine teslim edebilirler.

Vaillant olarak Türkiye'de yüzde kaç pazar payı hedefliyorsunuz?
Vaillant markamızla üst segmentte pazar lideriyiz. Ama biz bir aile şirketi olarak pazar payından ziyade, uzun vadede dengeli büyümeyi hedefliyoruz. Bu denge içinde müşteri memnuniyeti en başta olmak üzere tüm paydaşlarımızın dengeli bir şekilde memnuniyetinin sağlandığı bir sonucu hedefliyoruz. Bir aile şirketiyiz ve 140 yıldır sadece bu işi yapıyoruz. Büyüme, nakit yaratma, kârlılık, müşteri memnuniyeti ile beraber diğer paydaşlarımızın içinde olduğu bir dengeye inanıyoruz. Türkiye'deki diğer iki markamızla birlikte kombide pazar payımız çeşitli araştırmalara göre yüzde 37 ile yüzde 40 arasında değişiyor. Dolayısıyla Vaillant Group Türkiye olarak tartışmasız pazarın lideriyiz.

Vaillant dengeli büyüyor, yenileme pazarı ve yeni inşaatlarla beraber inşaat sektörü iyi bir yıl geçirdi, aslında son dönemde görece olarak pekiyi olduğu söylenemez. Sektörden, satışların eskisi kadar iyi olmadığına dair duyumlar alıyoruz. İnşaat sektörü ile ilgili 2018'e dair öngörüleriniz nelerdir?
Bizim projeksiyonlarımız hiçbir zaman bir yıl için olmadı. Projeksiyonlarımızı beş yıllık dönemler olarak yapıyoruz ve her yıl güncelliyoruz. Beş yıllık periyodlara

Vaillant'ın kombideki pazar payı Türkiye'de yüzde 37-40 arasında değişiyor.

baktığımızda nüfus artışı, depreme dayanıksız olan binaların yenilenme gereksinimi ve inşaat ile ilgili yeni teknolojiler ile sektörün olumlu trendinin devam edeceğini düşünüyoruz. Yapılan konut projelerine baktığımızda konutların üst segmente hitap ettiğini söyleyebiliriz. Diğer segmentlerin hâlâ, konut ihtiyacı olduğunu düşünüyoruz. Maliyetlerin yüksek olması, arsa fiyatları ile geçen senenin maliyetlerine göre yüzde 45 ile yüzde 50 oranında artış var. Dolar bazında da yüzde 20'lik bir artış var. Bunun finansmanının maliyeti de arttı. Bir konut kredisi almak istediğiniz zaman şuan aylık 1,5'lar bandında maliyetle karşılaşıyorsunuz. Bu maliyetin en düşük olduğu dönemde yarısı kadardı. İleride bunun bir dengeye geleceğine inanıyoruz.

Göreve geldiğinizde koyduğunuz hedefler ve kariyer hedefleriniz nelerdi? Buna bağlı olarak bölgesel fırsatları sormak istiyorum. Suriye ve Irak'ta şu an için jeopolitik olarak sıkıntılar var. Gelecekte bu bölgelerde, yeniden yapılanma süreçleri başlayacaktır, Vaillant'ın bu bölgeler ile ilgili bir stratejisi var mı?
Vaillant benim için bir tutku. 19 yıldır ısıtma soğutma sektörünün içerisindeyim. Vaillant ile yolumun kesişmesi 2007 yılında Vaillant Group'un Türkiye'de Demir Döküm'ü satın alması ile oldu. İyi ki de oldu. Çünkü Vaillant 143 yıllık bir aile şirketi ve sahip olduğu değerler var. Bu değerler benim önem verdiğim değerler ile birebir örtüşüyor. Vaillant 143 yıldır bir aile şirketi olarak sadece en iyi bildiği işe odaklı. Ben de hayatımda aileme son derece bağlı bir insanım. İş hayatımda da odaklanmaya inanırım. Bu iki değere koruyarak gelecekte yerel başarıları, uluslararası başarılara taşımayı hedefliyorum. F

DataExpert FORTUNE TÜRKİYE

EN ETKİN 50 CHRO

Fortune Türkiye ve DataExpert iş birliğinde gerçekleştirilen "En Etkin 50 CHRO" Araştırması, günümüz dünyasında kurumların tüm seviyelerde, her coğrafyada ve fonksiyon alanında yeni ve daha iyi liderlere ihtiyaç duyduğunu ortaya koyuyor. Organizasyonun değişime hızlı adaptasyonu ile teknoloji ve insan arasındaki doğru denklemin kurulması, hazır işgücünün oluşturulması noktasında İK fonksiyonu, işletmelerin geleceğinde stratejik rol üstleniyor.

ŞULE LALELİ

GÜNÜMÜZDE DİJİTAL ANLAMDA bir devrime tanık oluyoruz. Böyle bir dönemde ise değişim zorunluluk haline geliyor. Yapay zeka, mobil platformlar, sensörler, sosyal kalibrasyon sistemleri iletişim hızını son derece artırmış durumda... Teknoloji hiç olmadığı kadar hızlı gelişirken, insanın teknolojiye adapte olma yeteneği aynı doğrusal hızında kalmış durumda. İşte tam da bu noktada şirket kültürü devreye giriyor. Bu kültürü şirketin DNA'sına yerleştirecek olan yegâne kaynak ise İK ve İK fonksiyonları..

Geleceğin İK trendleri özellikle sürekli öğrenme kavramına dikkat çekiyor. Çağa liderlik edebilmek için sürekli öğrenme şart ve yeniliğin bu kadar fazla olduğu bir çağda öğrenme şirketlerin temel kültürü. Bu kültürün dayanak noktasında profesyonel İK yöneticileri var. Yani şirketlerin İK stratejilerini belirleyen güçlü isimler..

DataExpert Yönetici Ortağı Yasin Altunkaya da bu noktaya dikkat çekiyor ve "Artık İK birçok organizasyon içinde üst düzey yönetim pozisyonu haline dönüşmekle kalmayıp, şirket stratejisinde etkin konuma sahip" diyerek ekliyor: "Mevcut küresel ekonominin ve iş yeri ortamının değişken doğasında CHRO fonksiyonunun proaktif rolü her zamankinden daha değerli."

Şirketlerin ne kadar hızlı öğrendiği ve elindeki yetenekleri ne kadar hızlı geliştirdiği yeni dünyanın rekabet unsurları arasında ileri seviyede önem arz ediyor. Yeni çağda işler, iş tanımları ve yetkinlikler değişiyor. Dolayısıyla doğru insanı bulma ve işe alma eskisinden daha da önemli. Şirketler dönüşüp dijital organizasyon modelleri çıkarken, organizasyonlar daha çeşitli bir yapıya bürünüyor.

Teknolojik yenilikler, iş uygulamaları, çalışanların beklentileri ve tüketici tercihleri bugünün hızlı, tempolu ve belirsiz ekonomik manzarasında rekabetçi olabilmeyi gerektiriyor. Organizasyonun değişime hızlı adaptasyonu ile teknoloji ve insan arasındaki doğru denklemin kurulması, geleceğe hazır işgücünün oluşturulması noktasında insan kaynakları fonksiyonu işletmelerin en önemli konusu.

Bu önemli noktaya dikkat çekmek için Türkiye'nin İK Liderleri Zirvesi CHRO Summit, DataExpert ve Fortune Türkiye iş birliğinde 15 Şubat 2018'de Hilton İstanbul Bomonti'de gerçekleşecek. İnsan kaynağını en etkin biçimde yöneten ve benzersiz insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren Türkiye'nin En Etkin 50 CHRO'suna ödülleri zirvede takdim edilecek. Geçtiğimiz sene 1 milyonun üzerinde insanın kariyerini yöneten liderlerin bir araya geldiği zirvede CHRO'ların yükselen değerine dikkat çekilirken, bu yıl mevcut küresel ekonominin ve iş yeri ortamının değişken doğasında CHRO fonksiyonunun proaktif rolünün önemi konuşulacak.

İşte DataExpert ve Fortune iş birliğinde hazırlanan "En Etkin 50 CHRO" listesinde yer alan, Türkiye iş dünyasının başarılı isimleri...

METODOLOJİ

Fortune Türkiye ve DataExpert iş birliğinde gerçekleştirilen "En Etkin 50 CHRO" projesi için Türkiye'nin önde gelen kuruluşları; ciro, kârlılık, hissedar yapısı, sektör çeşitliği ve çalışan sayısı yönlerinden analiz edildi. Araştırma kapsamına dahil edilen binin üzerinde kuruluş Fortune 500, ISO 500, sektör listeleri baz alınarak oluşturuldu. Ek olarak holdingler ve bankalar da araştırma kapsamına dahil edildi. Bunlar arasından belirlenen 400 kuruluşun İK liderlerinin performansı incelendi. Adaylara 15 soru yöneltildi. Yönetsel çeşitlilik, insan kaynakları alanında geliştirilen uygulamalar, çalışan sayısı, ekip yönetimi ve iş geçmişleri göz önüne alınarak 150 kişilik aday havuzu oluşturuldu. Araştırmaya katılmak istemeyen yöneticiler kapsam dışı bırakıldı. Araştırma danışma kurulunun oylama ve değerlendirmeleri sonucunda; şirketlerin en önemli sermayesi olan insan kaynağını en etkin biçimde yöneten, kurum öncelikleri doğrultusunda fark yaratan, değer katan, benzersiz uygulamaları hayata geçiren Türkiye'nin En Etkin 50 İK Yöneticisi belirlendi.

AHMET AKSOY

BSH EV ALETLERİ İNSAN KAYNAKLARI BAŞKAN YARDIMCISI



İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği mezunu Aksoy, 2004 yılından itibaren BSH Ev Aletleri şirketinde görev yapıyor. Futbol, basketbol başta olmak üzere çeşitli spor dallarını yakından takip eden Aksoy, spor yapmaktan ve yabancı ülkelere seyahat etmekten hoşlanıyor. Aksoy, BSH'nin global 2025 vizyonuna uyumlu, yenilikçi uygulamaları merkeze aldı. BSH'nin 2025 vizyonunda dijital dönüşüm öne çıkıyor. Son dönemde "Deep Design Thinking" metodu ile çalışan deneyimine odaklanarak, kavramsal tasarımı yapılan, dijital altyapılı İK sistemlerini kurma çalışmalarına önem veriyor. Stresi yönetmeye yönelik farkındalık molaları vermeyi seviyor. Davranış bilimleri, örgüt teorileri ve İK'yla ilgili yayınları takip ediyor.

ARZU BANU CENGİZ

SOFRA COMPASS GROUP İK DİREKTÖRÜ



1994 yılında İstanbul Üniversitesi İngiliz Dili bölümünden mezun oldu. Kariyerine 1994 yılında Çırağan Sarayı'nda 'VIP Müşteri İlişkileri Yöneticisi' olarak başlayan Cengiz, 1998-2000 yılları arasında Ege Bank'da 'İK Sorumlusu', 2000-2006 yılları arasında Telsim Telekomünikasyon'da sırasıyla 'İşe Alım Müdiresi' ve 'Eğitim Müdiresi' olarak çalıştı. 2006-2010 yılları arasında Vodafone Telekomünikasyon'da 'Yetenek Gelişimi ve Performans Yönetimi Kıdemli Müdire' ve ardından 'Ticari Fonksiyonlardan sorumlu İK Kıdemli Müdire' olarak görevini yürüttü. Cengiz, şirketlere, holdinglere, fabrikalara toplam 2 bine yakın firmaya yemek, güvenlik, bina bakım gibi destek hizmetler sunan Sofra Compass Group'un İK Direktörü olarak görev yapıyor.

BAHADIR KESKİN

OTOKOÇ İK DİREKTÖRÜ



Otokoç Otomotiv ve alt markalarının (Otokoç, Birmot, Avis, Avis Filo, Budget, Zipcar, Otokoç Sigorta, Otokoç Parça) tüm İnsan Kaynakları ve idari işler süreçlerinin yönetimini gerçekleştiriyor. Türkiye ve 6 ülkede (Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan, Kuzey Irak, Macaristan, Ukrayna) bulunan 200 lokasyondaki 3 binden fazla çalışanın insan kaynakları yönetimini yapıyor. Şirketin araç kiralama ve otomotiv perakendeciliği iş birimlerindeki stratejik insan kaynakları planlamalarının yönetimi, şirket inovasyon ve dijital dönüşüm komiteleri faaliyetlerinin yürütülmesi ve İK süreçlerinin teknolojik dönüşümünün planlanması ve yürütülmesini sağlıyor.

BİROL SAYLAN

LİMAK HOLDİNG İK DİREKTÖRÜ



Saylan, ODTÜ Uluslararası İlişkiler Bölümü mezunu. İK'yı bankacılık, perakende, inşaat, havacılık, enerji gibi pek çok farklı sektörde tecrübe etti. Sabiha Gökçen Havalimanı'nın devri çalışmalarıyla Limak ekibine dahil oldu. Beş yılı aşkın süredir pek çok farklı projede görev aldı. Limak'ta Akdeniz ve Boğaziçi Elektrik Dağıtım şirketlerindeki devir çalışmaları, kamudan devralınacak işletmelerde kamu hizmetinin aksamadan sürekliliğini sağlamak üzerine çalıştı. İK'nın yarattığı katma değerin yeteri kadar takdir görmediğini söylüyor. Günlük İK faaliyet ve raporlamaların dışında Saylan, sosyal etkinlikler ve KSS projeleriyle de yakından ilgileniyor. Şirket İK uygulamalarının temelinde "sürpriz yönetimi" adı verilen yaklaşımla hareket ediyor.

BİROL SÜMER

ACIBADEM SAĞLIK GRUBU GMY-İK



Sümer, 1986 yılında Boğaziçi Üniversitesi, Elektronik Mühendisliği bölümünden mezun oldu ve 1991 yılında Marmara Üniversitesi Uluslararası Ekonomi ve Kalkınma bölümünde yüksek lisansını tamamladı. 1988-2004 yılları arasında bankacılık ve danışma sektöründe Bilgi Teknolojisi yöneticilik pozisyonunda bulundu. 2004-2008 yılları arasında Acıbadem Sağlık Grubu'nda Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev aldı. 2008 yılından beri Genel Müdür Yardımcısı ve aynı zamanda İcra Kurulu üyesi olarak Acıbadem Sağlık Grubu'ndaki görevine devam eden Sümer, satın alma, lojistik, bilgi sistemleri, teknik hizmetler ve insan kaynakları gibi merkezi işlevlerden sorumlu.

BUKET ÇELEBİÖVEN

ARÇELİK İK DİREKTÖRÜ



İTÜ Endüstri Mühendisliği mezunu. 2002-2005'te Beko Elektronik, 2005-2009 yıllarında Koç Holding A.Ş. 'de İK Koordinatörü olarak görev yaptı. Nisan 2009'dan bu yana Arçelik A.Ş.'de, Türkiye dahil 30 ülkede lokal ve uluslararası ekiplerle birlikte tüm İK süreçlerini yönetiyor. Arçelik'in büyüme ve globalleşme sürecinde organizasyon ve insan kaynağının gelişimi, global yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi sürecini yönetti. Son dokuz senedir Arçelik'in yaptığı yurtdışı yatırım ve satın almalarda İK entegrasyonunu gerçekleştirdi. Arçelik içerisinde değişim yönetimi, ortak kültür yaratma, çeşitlilik programlarının oluşturulması, kadın liderlerinin yetiştirilmesi üzerine değişik projeler yürütüyor.

BERNA ÖZTINAZ
STFA HOLDİNG STRATEJİ İK BAŞKANI



Öztınaz, İstanbul Üniversitesi İşletme ve Sabancı Üniversitesi Executive MBA mezunu. 1998'de Kordsa'ya, 2005'te ise İK ve İş Destek Müdürü olarak Enerjisa'ya katıldı. 2012'de Stratejik İş Destek Bölüm Başkanı olarak Sabancı Holding ve E.ON ortaklığı Enerjisa'da üretim, ticaret, dağıtım ve satış şirketlerinin stratejik İK ve iş destek yönetimini yürüttü. 2016'da STFA Holding Strateji ve İK Başkanı görevine geçti. Bu rolde, STFA Holding ve bünyesindeki inşaat, enerji ve makina grubu strateji ve İK fonksiyonlarını yönetiyor. Aynı zamanda aktif bir sivil toplum gönüllüsü olan Öztınaz 3 bini aşkın üyesi bulunan PERYÖN'ün başkanlığını yürütüyor. Öztınaz istikrarlı bir gezgin ve okuma yazma sevdalısı.

BURCU CİVELEK YÜCE
AKBANK İK VE STRATEJİDEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



Burcu Yüce 2014'ten bu yana İK ve Strateji Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütüyor. Yüce'nin bu göreve gelmesiyle birlikte strateji ve insan İK fonksiyonları tek çatı altında toplandı. Akbank İK bu yapı ile stratejileri şekillendiren bir İK fonksiyonu olarak çalışmalarına devam ediyor. Aynı zamanda, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı Mütevelli Heyeti, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu, Yüzde 30 Kulübü Yürütme Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulunda Kadın Derneği 3. dönem mentisi olan Yüce, 2001 yılından bu yana Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde belirli aralıklarla ders veriyor.

CAN YILMAZ
MAVİ İK DİREKTÖRÜ



Yılmaz, İTÜ Fizik Mühendisliği mezunu. 2008'den bu yana Mavi'de CHRO görevini yürüten Yılmaz, Türkiye'nin yanı sıra Mavi Almanya, Rusya, Hollanda ofislerinin de İK operasyonunun başında. Yılmaz, Mavi Perakende İK sisteminin yapılandırılması başta olmak üzere, organizasyonel gelişim, işe alım ve genç yetenek kazanımı, ücret yönetimi gibi alanlarda pek çok projeyi hayata geçirdi. 2015'ten bu yana GoMavi adındaki vizyoner workshop'larla, şirketin farklı fonksiyonlarını bir araya getiren, çözüm odaklı proje grupları oluşturmasına öncülük etti. GoSocial adını verdiği fotoğraf, gezi, tiyatro, yelken, kitap, yoga, gastronomi, dans, el sanatları gibi kulüpler aracılığıyla çalışanların şirkete olan bağlılığını artırdı.

CAVİDAN ÖZDEMİR
adidas GROUP CHRO'SU



Özdemir, ODTÜ Sosyoloji bölümünden 1997 yılında mezun olduktan sonra Borusan Holding, Vodafone ve Microsoft gibi şirketlerde çeşitli yönetim kademelerinde görev yaptı. Özdemir, görevi dahilinde, deneyim ve vizyonunu adidas'ın liderlik, yetenek yönetimi konularına yansıtıyor. Özdemir, 2018 ajandasının önemli maddelerini, genç liderleri yetiştirmeye devam etmek, organizasyonel dönüşümü ve verimliliği sağlamak, yenilikçi ve dijital İK uygulamalarını hayata geçirmek ve de tüketici odaklılığı şirkette her çalışana hissettirme konusunda çalışmalarını sürdürmek olarak sıralıyor.

BURAK SEYREK
TÜRKİYE İŞ BANKASI GMY-İK



Seyrek, 1990 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. İş Bankası'nda çeşitli görevlerde yer aldı. Önce Ticari Satış Direktörlüğüne, 2010 yılında Ticari Bankacılık Ürün Bölümü Müdürlüğü'ne, Eylül 2013'te İşbank AG Hauptverwaltung'a Genel Müdür olarak atandı. Mart 2016 tarihinde İş Bankası'nda Genel Müdür Yardımcılığı'na getirildi. Özellikle tarih, edebiyat ve felsefe konusunda iyi bir okur ve sporsever olan Seyrek, sektörünün en yüksek istihdama sahip bankası olan İş Bankası'nda işe alım, kariyer, ücret ve yan haklar yönetimi, eğitim, yetenek yönetimi ve kurumsal mimari süreçlerinden sorumlu.

CEM AĞIN
BİLKENT HOLDİNG CHRO'SU



Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü'nü 1990 yılında bitiren Ağın, meslek hayatına Anadolu Ajansı Genel Müdürlüğü'nde başladı. 2003 yılından itibaren Bilkent Holding şirketlerinden Tepe İnşaat'ın yürüttüğü Bakü-Tiflis-Ceyhan ham petrol boru hattı projesinde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Sorumlusu görevinde bulundu. 2016'da Bilkent Holding Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne atanan Ağın, Bilkent Holding ve şirketleri olmak üzere toplam 19 şirketin organizasyonel dönüşüm ve yeniden yapılanma çalışmalarını yürüttü. 2011 yılında Türkiye'nin en büyük özelleştirme ihalesi olan İstanbul Deniz Otobüsleri'nin (İDO) organizasyonel dönüşüm ve yeniden yapılanma projesini yürüttü.

DEMİR AYTAÇ
MİGROS İK VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ GENEL MD. YRD.



Aytaç, Illinois Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini Sosyal Bilimler Fakültesi'nde tamamladı. Ağustos 2008'den beri bu görevde. 45 bin kişilik bir aileyi yönetiyor. Her iş saatinde altı kişi aileye katılıyor. "Migros Liderlik Yolu" programını hayata geçirdi. Bugün yönetim kadrolarının yüzde 98'i iç kaynaklardan. Migros, Türkiye'de en fazla kadın çalışan istihdam eden şirketler arasında. Sektöründe bir okul niteliğinde olan ve yılda kişi başı 19 gün eğitim sunan Migros Perakende Akademisi'nin uluslararası 36 ödülü bulunuyor. İK ve iletişim aktivitelerini dijitale taşıdı. Aytaç, Y kuşağından mentorlarla yeni teknolojiler, iletişim dil ve kanalları üzerine görüş alışverişinde bulunuyor. Aynı zamanda şirketin Sürdürülebilirlik Komitesi'nin başkanı.

DİNAR MAMMADOVA
SOCAR İK BAŞKANI



SOCAR İK Başkanı Dinar Mammadova, 1999'da Azerbaycan Devlet Petrol Akademisi Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri Bölümü'nden mezun oldu. 2016'da CHRO olarak SOCAR Türkiye'de göreve başladı. Grup şirketlerinin senkronizasyonu için başlatılan değişim sürecinde birleştirici olma, farklılıklardan sinerji yaratma ve değişim isteği oluşturma konularında önemli rol üstlendi. SOCAR Türkiye İK departmanı, bu yıl eğitim ve gelişimi merkezileştirerek tüm grup şirketlerine hizmet etmeyi amaçlayan SOCAR Turkey Training Academy'yi de hizmete açacak. Ayrıca, SOCAR Türkiye bünyesinde "Ortak Yetenek Havuzu" için çalışmalar yürütülüyor. Hobileri arasında tenis oynamak, kitap okumak, yemek yapmak ve seyahat etmek var.

EBRU ESMEN METE

DOĞUŞ HOLDİNG CHRO'SU



İstanbul Üniversitesi İşletme mezunu. 2006'dan beri Doğuş Holding'de çalışıyor. Yatırım alanlarındaki değişimler ve bu değişim süreçlerinin içinde yer aldı. Grup içi İK stratejilerinin geliştirilmesi ve sistemlerin kurulması, eğitim, yetenek yönetimi, çalışan gelişimi ve iletişimini ön planda tutacak projelerin yanı sıra, İş'te Eşitlik projesi çerçevesinde gerçekleştirilen cinsiyet eşitliği çalışmaları, çalışan iletişim platformu Do'lu Hayat ve Bugün Günlerden Yarın projelerine öncülük etti. Gruptaki mentorluk programında kadın çalışanlara mentorluk yapmaktan keyif alıyor. Sağlıklı yaşam, kış sporları, muay thai ve fotoğrafçılık ile ilgileniyor.

ELİF KARACAOĞLU TORAMAN

DEMİRÖREN HOLDİNG İK DİREKTÖRÜ



Farklı şirket ve kuruluşlarda insan kaynakları yetkinleri ve süreçleri konusunda çalışmalarda bulunan Toraman, Demirören Holding'te İK süreçlerine yön veriyor. Görevi boyunca çalışanların sürekli gelişme şansı yakalayabilecekleri çalışma ortamı yaratmak üzere stratejiler geliştiriyor. Holding çeşitli iş kollarında sürekli yatırımlar yaparak ve eğitimli iş gücü sağlayarak Türkiye ekonomisinin gelişmesinde önemli görev üstlenecek çalışanlar ordusu stratejisiyle hareket ediyor. Toraman, bu görevin yanı sıra Demirören Holding'te insan kaynakları süreçlerinin online ve dijital platformdaki iş çözümlerine odaklanıyor. Holdingin liderlik ve yöneticilik alanlarındaki eğitimlerini sürdürüyor.

ERHAN HERSEK

TEKFEN HOLDİNG HR DİREKTÖRÜ



Hersek, Boğaziçi Üniversitesi, Psikoloji Bölümü'nden mezun. Profesyonel kariyerine 1995 yılında Group 4 Securitas International Şirketi'nde İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak başladı. Daha sonra çeşitli şirketlerde sırasıyla, Birim Yöneticisi, İnsan Kaynakları, Eğitim ve Kalite Müdürü olarak çalıştı. 2005 yılında Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'de İnsan Kaynakları Koordinatörü olarak çalışmaya başladı. 2013 yılının Şubat ayında, İnsan Kaynakları, Eğitim ve İdari İşler'den sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine atandı. Hersek halen Tekfen Holding'te İK süreçlerine liderlik ediyor.

DR. EYLEM ÖZGÜR

ECZACIBAŞI TÜKETİM ÜRÜNLERİ İK DİREKTÖRÜ



Dr. Eylem Özgür, İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun. İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü'nden doktora derecesi bulunuyor. Aselsan, Eczacıbaşı Holding ve topluluk kuruluşlarında birçok organizasyonel dönüşüm, şirket satın alması, birleşme ve altyapı projesine liderlik etti. Özgür, halen Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri İnsan Kaynakları Direktörlüğü pozisyonunun yanı sıra Tedarik Zinciri Direktörlüğü görevini de yürütüyor. Şirketin İK politikalarında sürdürülebilirlik temasına odaklanıyor.

GÖKHAN DENİZHAN

LC WAIKIKI İK DİREKTÖRÜ



1996 yılında Hacettepe Üniversitesi Felsefe Bölümü'nden mezun oldu. 2014 yılında LC Waikiki Mağazacılık Uluslararası Mağazacılık İK Direktörü olarak görevine başladı. 2015 yılında Türkiye operasyonun sorumluluğunu da üstlenerek halen 38 ülkede, 835 mağaza ve 35 bin çalışandan sorumlu Mağazacılık İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yaptı. Uluslararası İK ve perakende zirvelerinde liderlik, değişim yönetimi, kültürel dönüşüm ve çeşitlilik yönetimi konularında Key Note Speaker olarak deneyimlerini paylaşıyor. Teknoloji, inovasyon ve fütürizm yani teknolojinin iş ve insan yaşamını dönüştürmesini takip etmek en önemli hobisi. 2018 yılında LC Waikiki adına 8 bin yeni kişiye daha istihdam imkanı sağlayacak.

HAKAN ALP

QNB FİNANSBANK GMY-İK



Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. 1991-1997 yılları arasında Garanti Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda çalıştı. 1997-1999 yılları arasında T. Garanti Bankası A.Ş'de Eğitim Müdürü olarak görev yaptı. 2000-2003 yılları arasında Humanitas Doğuş İnsangücü Yönetimi A.Ş. bünyesine geçen Alp, Eğitim, Üst Düzey Yönetici Geliştirme, Mali ve İdari İşler, Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 2003-2005 yılları arasında Tansaş Perakende Mağazacılık ve Tic. A.Ş. İK Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 2007'de Finansbank A.Ş.'de İnsan Kaynakları Grup Yöneticisi olarak çalıştı. Alp, 2010 Haziran ayında İK Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirildi.

HAKAN ONEL

ABDİ İBRAHİM İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



Onel kariyerine 1987 yılında Döktaş Döküm Sanayi A.Ş'de Endüstri Mühendisi olarak başladı. Siemens'te, SIEMENS-SIMKO'da, Birmot'ta ve Koç Holding'te İnsan Kaynakları yöneticilik görevlerini üstlendi. 2008 yılından beri Abdi İbrahim'de CHRO olarak görev yapıyor ve şirketin global bir oyuncu olmak için ortaya koyduğu 2020 vizyonuna odaklanıyor. Hedefini 2020 vizyonu adına İK'da stratejileri orta ve uzun vadeli eylemlere çevirmek olarak tanımlıyor. Başarısını ise "kişilere bağlı yönetim modelini stratejiye bağlı hale getirmek çok zordur. Bunu başarmış olmak hâlâ benim için oldukça önemli" şeklinde ifade ediyor. Çocukluk hayali uçak mühendisi olmaktı. En çok ilham aldığı kişi ise Mehmet Ali Berkman.

HAKAN ÖKER

TAV HAVALİMANLARI İK'DAN SORUMLU BAŞKAN YARDIMCISI



Öker, Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nden mezun. Ocak 2016'da TAV Havalimanları Holding'e İK Başkan Yardımcısı olarak katıldı. İnsan yönetimindeki en önemli konulardan birini, yetenek geliştirme ve yeteneği elde tutma olarak görüyor. 18 ülke ve 77 havalimanında var olan TAV Havalimanları portföyüne hizmet veren bütünleşik insan kaynakları yönetiminin yanı sıra, şirketin geleceğini şekillendirecek projelerde de aktif rol alıyor. Kişi bazlı ihtiyaçların öne alındığı esnek bireysel uygulamaları iş planlarına ekliyor. Off-road ve dinlendirici bulduğu yemek yapmak hobileri arasında.

HAKAN TİMUR

SABANCI HOLDİNG İK GRUP BAŞKANI



İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü ve Sabancı Üniversitesi Enerji ve Teknoloji Yönetimi Master Programı mezunu olan Timur, kariyerine 1997 yılında Marsa-Kraft Foods International'da başladı. Ardından Sabancı Topluluğu'nda sırasıyla Gıda Grubu İKMüdürlüğü, Sabancı Holding İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Kordsa Global'de Global İnsan Kaynakları Direktörlüğü, Akçansa İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı görevlerini yürüttü. Timur son olarak da Enerjisa'da organizasyonel iklim ve değişim yönetimi ve stratejik insan kaynakları süreçlerini yönetti. 1998-2000 yılları arasında Sabancı Holding "Talent Pool" ve 2009'da Sabancı Lider Takımı (SALT) gelişim programlarında yer aldı.

DR. HÜSEYİN YAVUZ

ASELSAN GMY-İK



1985 yılında ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini 1987 yılında, doktorasını ise 1993 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı. Çalışma hayatına 1985 yılında TÜBİTAK'ta Araştırma Asistanı olarak başlayan Yavuz, ilerleyen yıllarda TRT Araştırma İmalat Dairesi'nde Araştırmacı olarak ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Araştırma ve Öğretim Görevlisi olarak çalıştı. Yavuz, stratejik iş birimlerini yönetiyor. Yavuz, 2010 yılından bu yana Milli Savunma Bakanlığı Silah Sistemleri Teknoloji Paneli üyesi.

KAAN BÖKE

UNIFREE DUTY FREE CHRO'SU



Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden 1987 yılında mezun oldu. 1987-1991 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisansını tamamladı. İş hayatına, 1990 yılında Beko Elektronik A.Ş.'de İnsan Kaynakları Şefi olarak başladı.1998-2005 yılları arasında Turkcell Grup Şirketleri'nde İK Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı, 2006 yılında Otoyol İveco'da İnsan Kaynakları Müdürü, 2006-2010 yılları arasında Coca-Cola İçecek A.Ş.'de İnsan Kaynakları Direktörü, 2010-2012 yılları arasında ERGO Grubu Holding'de İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapan Böke, Nisan 2012'den beri görevde.

MEHMET GÖKMEN UÇAR

YAPI KREDİ İK VE ORGANİZASYON YÖNETİMİNDEN SORUMLU GMY



Uçar, Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1998 yılında mezun oldu. Bankaya 2002 yılında katılan Uçar, 2005 yılına kadar Mali Kontrol ve Planlama'da Bütçe Planlama ve MIS Yönetmeni olarak görev aldı. Uçar, 2005-2007 yılları arasında UniCredit bünyesinde İtalya, Almanya ve Avusturya'da strateji, bütçe ve planlama alanlarında çeşitli yöneticilik görevleri üstlendi. 2008 yılında Yapı Kredi'ye döndü. 2011 yılında Finansal Raporlama ve Muhasebe Grup Direktörü olan Uçar; Ağustos 2012 tarihinden itibaren Perakende Kredilerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etti. Uçar, Ocak 2016 tarihinden bu yana İK ve Organizasyon Yönetimi'nden Sorumlu GMY ve Yapı Kredi İcra Komitesi üyesi.

MERİÇ TUNÇ

SAMSUNG GMY- İK



Marmara Üniversitesi İK Yönetimi yüksek lisans programını tamamlayan Tunç, Superonline'da ilk insan kaynakları tecrübesi sonrası Turkcell Grup'ta, Yıldız Holding'te çeşitli yöneticilik görevlerinde bulundu. 2014'ten beri Samsung Electronics Türkiye İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapıyor. Meriç, seyahat edip farklı kültür ve lezzetleri denemeyi ve Samsung Fun Club bünyesinde basketbol oynamayı seviyor. Meriç, Samsung Electronics Türkiye'nin İK vizyonu olan boyutun analizi, tasarlanması, değişiminin yönetilmesi ve devamlılığı rollerini üstlenerek şirketin değişimini yönlendiren ve yöneten İK yapısını güçlendirmeyi ve şirketteki yeteneklerin faydalanabileceği koçluk uygulama ve programlarını geliştirmeyi hedefliyor.

MUSTAFA İSKİFOĞLU

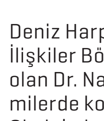
MAN TÜRKİYE CHRO'SU



Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi mezunu. Kariyerine, Yaşar Holding'te başladı. Son altı yıldır çalışmalarına MAN Türkiye'de devam ediyor. 2013 yılında Ankara İK Platformu'nu kurdu. Türkiye'de ilk beş yüzde yer alan 44 firmanın üye olduğu platformda halen Kurucu Başkan olarak görevini sürdürüyor. MAN Türkiye'de, Y kuşağı çalışanların üst düzey yöneticilere mentorluk yaptığı, ZAMANE adlı markası ile Tersine Mentörlük uygulamasını başlattı. "HR Business Partnerlik" modeli, "İş Aileleri Kulüpleri" modeli sayesinde birimler arası iletişim, işbirliği ve koordinasyonun güçlenmesini, şirkette alınan kararlara her iş ailesi ortak edilerek üst yönetim ile tüm çalışanların süreci sahiplenmelerini sağladı.

DR. NAFİZ TURGUT

AKFEN HOLDİNG İK MÜDÜRÜ



Deniz Harp Okulu Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun olan Dr. Nafiz Turgut; çeşitli gemilerde komutanlık, Deniz Harp Okulu'nda yöneticilik ve öğretim üyeliği; Deniz Kuvvetleri Personel Başkanlığı'nda performans değerlendirme, kariyer planlama, personel yönetim ve bilgi destek sistemleri yöneticiliği yaptı. Dört yıl süreyle Değişim Yönetimi Projesi'ni yönetti. İnsan Kaynakları Yönetimi çatısı altında Performans Yönetimi, Motivasyon Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Süreç Yönetimi, Kalite Yönetimi, İletişim Yönetimi ve Algı Yönetimi konularında eğitmenlik görevi üstlendi. Yönetsel sürecin ve insan kaynakları yönetiminin etkililiğinin artırılması konularında bağımsız danışman ve eğitmen olarak çalıştı. Turgut, Akfen Holding İK Müdürü olarak görevine devam ediyor.

NAZAN KESKİN

KORDSA GLOBAL İK VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DİREKTÖRÜ



Keskin, öğrenimini 1989 yılında Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Profesyonel iş yaşamına 1989 yılında Dusa'da başladı. 1997 yılında Sakosa'nın kurulmasıyla İK Uzmanı olarak Sakosa'ya transfer oldu. 2005 Haziran'da Kordsa-Sakosa birleşmesi ile Kordsa İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Müdürü olarak çalıştı. 2011 yılında Kordsa İK ve Endüstri İlişkileri Direktörü, Türkiye görevine atandı. 2015 yılında İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görev almış olup, Kasım 2016'dan 1 Ekim 2017'ye kadar Global İnsan Kaynakları Direktörü olarak tüm Kordsa bünyesindeki fabrikaların İnsan Kaynakları süreçlerini yürüttü. 1 Ekim 2017'den itibaren Global İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görevinde.

NAZİRE ULUSOY
CCN HOLDİNG KURUMSAL GELİŞİM & İK DİREKTÖRÜ



Ulusoy, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği mezunu. CCN Holding Grubu bünyesinde yaklaşık 16 yıldır çalışıyor. Ulusoy, mesleki tecrübelerine ilaveten; halen devam ettiği "profesyonel koçluk" eğitim sürecini tamamladığında, "kurum koçu" olarak da görev yapacak. İK yöneticilerinin şirket yönetimlerinde hem operasyonel hem de stratejik iş ortağı olma yolunda ciddi bir yol kat ettiğini düşünüyor. İK felsefesi iki temel prensip üzerine kurulu. Holding ve şirketlerinin misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda insan kaynağının en verimli şekilde kullanılması ve çalışanların sürekli gelişimlerinin sağlanması. 2018'de "Yönetici Geliştirme Programı" kapsamında mentorluk uygulaması ve değerlendirme merkezi uygulamaları aktif olarak kullanılacak.

NECLA AKSOY
MAPFRE SİGORTA İK DİREKTÖRÜ



MAPFRE Sigorta'da 2012 yılından bu yana İnsan Kaynakları Direktörlüğü görevini yürüten Aksoy, Hazine Müsteşarlığı onayı sonrasında MAPFRE Sigorta İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine atandı. Necla Aksoy, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1992 yılında mezun oldu. Ticaret ve sigorta hukuku alanlarında beş yıllık avukatlık deneyiminin ardından 1998'de, yönetici adayı programıyla MAPFRE Sigorta'ya katıldı. On iki yıl süreyle nakliyat sigortaları, sorumluluk sigortaları, oto dışı hasar ve iş geliştirme alanlarında çeşitli pozisyonlarda görev yapan Aksoy, 2010'da şirketin İK yöneticisi olarak atandı. Aksoy, o tarihten bu yana MAPFRE Sigorta'nın tüm İK süreçlerini yönetiyor.

NECMİ KAVUŞTURAN
ZORLU HOLDİNG İK GRUBU BAŞKANI



Kavuşturan, İstanbul Erkek Lisesi'nin ardından Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi'ni bitirdi. İş hayatına, 1979 yılında İş Bankası'nda başlayan Kavuşturan, 1985 yılında Interbank Genel Müdür Yardımcısı oldu. 1997-2003 yılları arasında, kuruluşu sırasında da aktif rol oynadığı Denizbank'ta Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 2003'ten bu yana ise Zorlu Grubu'nda İnsan Kaynakları Grubu Başkanlığı'nın yanı sıra Vestel İcra Kurulu Üyesi ve Zorlu Gayrimenkul Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor. İnsan kaynakları alanında; management trainee eğitimleri, açık performans sistemleri, toplam kalite yönetimi gibi çalışmalara öncülük ediyor.

NİHAN ERKAN
DOĞUŞ İNŞAAT İK DİREKTÖRÜ



Marmara Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu ve Doğuş İnşaat'ta çalışmaya başladı. Sabancı Holding tecrübesi dışında, Doğuş İnşaat çatısı altında çalıştı. Doğuş İnşaat'ta Personel'den İK'ya geçişle başlayan uygulamaları, Great Place To Work ödülleriyle taçlandırdı. Örnek olarak inşaat sektörü İK yöneticileriyle tecrübe paylaşımında bulundu. İnşaat HR oluşumu, sektördeki TBM uzmanı açığına yönelik başlatılan TBM Tekniker Ekibi Yetiştirme Proğramı ve Doğuş İnşaat Akademi'deki önemli projeler arasında. Erkan, bilim, teknoloji, evren, beyin, sinirbilim, insan konularına meraklı. Bilimkurgu dizilerini izliyor. Yürüyüş yapmak, soyut resim çizimleri ve kızıyla vakit geçirmeyi seviyor.

NİLGÜN KİTAPCI
ÇALIK ENERJİ İK KOORDİNATÖRÜ

Nilgün Kitapcı, Anadolu Üniversitesi Ekonomi ve Endüstriyel İlişkiler bölümünden 1999 yılında mezun oldu. Çalık Enerji şirketinde hedef ve stratejileriler doğrultusunda, çalışanların motivasyonlarını ve şirkete olan bağlılıklarını ön planda tutan etkili organizasyonlar oluşturmak konusunda çalışıyor. Kitapcı insan kaynakları çözümlerinde etkin ölçüm ve değerlendirme teknikleri ile şirket politika ve stratejileri ile uyumlu insan kaynaklarını hayata geçiriyor. Kitapcı, özellikle odaklanılan iş alanlarında, girişimcilik alanında tanınan itibarlı şirket vizyonunu dikkate alıyor ve gelecekteki İK vizyonunu buna göre biçimlendiriyor.

NİLÜFER DEMİRKOL
NESTLE TÜRKİYE İK DİREKTÖRÜ



Boğaziçi Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'nden 1996 yılında mezun olan Nilüfer Demirkol, insan kaynakları kariyerine 2000 yılında Nestlé Türkiye'de İK Geliştirme Uzmanı olarak başladı.Yurtdışı görevinden önce İK'nın farklı departmanlarında görev yapan Nilüfer Demirkol, Ocak 2012'de Dubai merkezli olarak, Asya Okyanusya Afrika ve Orta Doğu Bölgesi Nestlé Waters Yönetim ve Teknoloji Birimi'nin İK Müdürlüğünü üstlendi. 4,5 yıl süren bu görevinin yanı sıra, bölgede "cinsiyet dengesi" konularından sorumlu olarak 15 farklı ülkenin cinsiyet dengesi ve çeşitlilik konularının geliştirilmesine yönelik bir dizi çalışmayı hayata geçirdi. Demirkol, Temmuz 2016'dan beri Nestle Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapıyor.

NURSEL ÖLMEZ ATEŞ
FORD OTOSAN İK DİREKTÖRÜ



Profesyonel iş yaşamını 23 yıldır sürdüren Nursel Ölmez Ateş, İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun. Migros Türk T.A.Ş.'de Metod Organizasyon ve Planlama Departmanı'nda uzman yardımcılığı pozisyonu ile iş hayatına başladı. 2003 yılında Migros'un yurtdışı operasyonlarından Ramenka-Ramstore'a İK Direktörü olarak atandı, bir yılın sonunda İK ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak kariyerine devam etti. Ölmez Ateş, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini iyileştirme ve geliştirme uygulamaları, dijital dönüşüm ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularında uygulamaları ile dikkat çekiyor.

OSMAN ALPTÜRER
ANADOLU GRUBU İK BAŞKANI



Anadolu Grubu İnsan Kaynakları Başkanı Osman Alptürer, Marmara Üniversitesi İktisat bölümünü bitirdikten sonra, Surrey Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde Lisansüstü Diploma eğitimini tamamladı. Anadolu Grubu'nda operasyon uzmanı olarak başladığı iş hayatında, farklı grup şirketlerinin kuruluş aşamasında görev aldı. Kariyerine başladığında, deneyim kazanmak için tercih ettiği insan kaynakları alanında yirmi yılı geride bıraktı. Alptürer, Anadolu Grubu İnsan Kaynakları yönetiminde çeşitlilik ve dijital dönüşüm konularına liderlik ediyor.

OSMAN ÖZDEMİR
TÜRK TRAKTÖR İK DİREKTÖRÜ



Özdemir, 2002'de Boğaziçi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Mezuniyeti sonrasında Brillant firmasında yatırım uzmanı olarak çalıştı. 2004 yılında Beko Elektronik A.Ş.'de satınalma sorumlusu olarak kariyerine devam eden Özdemir, 2006 yılında Beko LLC Rusya'da tedarik uzmanı olarak görev aldı. Ardından 2007 yılında Beko LLC Rusya'da sırasıyla İK sorumlusu ve İK yöneticisi görevlerini sürdürdü. 2012 yılında İstanbul'a dönen Özdemir, Arçelik A.Ş.'de yurtdışı şirketler İK yöneticisi olarak görevini sürdürdü. Özdemir 2016'da TürkTraktör İK Direktörü oldu.

ÖZGÜR BURAK AKKOL
KOÇ HOLDİNG İK DİREKTÖRÜ



İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunu. Harvard Business School ile Columbia Üniversitesi'ndeki Yönetici ve Lider Geliştirme programlarına katıldı. İş hayatına 2001 yılında ABD'de Nautilus Foods bünyesinde üretim ve verimlilik uzmanı olarak başladı. 2003'te Koç Holding'de çalışmaya başlayan Akkol, denetim, sistem geliştirme ve insan kaynakları alanındaki çalışmalarının ardından 2014'te Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörü olarak atandı. Basketbol ve yelken sporu ile yakından ilgilenen Akkol, Koç Topluluğu Spor Kulübü'nün Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev yapıyor. Endüstri 4.0, dijital dönüşüm, yapay zeka, otonom sistemler, mobilite, paylaşım ekonomisi kavramları üzerine yoğun çalışıyor.

SALTUK ERTOP
SANKO HOLDİNG CHRO'SU



İK'da yeniliklere açık, inisiyatif alan, ekip çalışmasına uyumlu kişileri benimseyen anlayışı destekliyor. Ertop, İK alanında en büyük eksikliği İK politika ve uygulamaları ile iş stratejileri arasındaki bağın zayıflığı olarak nitelendiriyor. Yakın gelecekte İK'nın gündeminin yetenek yönetimi olacağını öngörüyor. Orta vadede "Büyük Veri"nin İK profesyonellerinin gündeminde olacağını söylüyor. Ertop, İK yönetiminin finansal tablolara etkisini çok önemsiyor. Seyahat etmeyi seviyor. Kendisine ve ailesine kaliteli zaman ayırmaya özen gösteriyor. Binicilik sporuyla ilgileniyor.

SEDA KAYRAK KIZILTAN
FLORMAR İK DİREKTÖRÜ



Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun. State University of Newyork, Buffalo'da İnsan Kaynakları alanında yüksek lisans (MBA) eğitimini tamamladı. İş yaşamına 1998'de Eczacıbaşı-Baxter bünyesinde İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı olarak başlayan Kayrak Kızıltan, aynı kuruluşta sırasıyla İnsan Kaynakları Uzmanı, İnsan Kaynakları Sorumlu Uzmanı , İnsan Kaynakları Yöneticisi, İnsan kaynakları Müdürü ve İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yaptı. Kızıltan, 2016 yılı Kasım ayından bu yana Türkiye ile birlikte dünyada 105 ülkede 800'e yakın mağazası olan, Türkiye'nin en büyük kozmetik üreticisi ve ihracaatçısı olan Flormar şirketinde İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapıyor.

DR. SENAY KIZILKAYA
NOVARTIS ÜLKE İK DİREKTÖRÜ



İK ve Finans alanında 25 yıldır çalışan Senay Kızılkaya, Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nü bitirdikten sonra aynı üniversitede Ekonomi yüksek lisansını tamamladı. 2005'ten bu yana "Novartis Grup,Ülke İK Direktörü" olarak görev yapıyor. Geleceğin liderlerini ve yönetim pozisyonları için adaylar yetiştirmek üzere "Gelişim Elimizde" ve "Parmak İzi Kulübü" nün kurulması gibi konulara liderlik etti. "Çeşitlilik&Dahil Etme" ve "İş&yaşam entegrasyonu'' için uygulamaya koyduğu çalışma modelleri ile başarılı oldu. Novartis'in Üst Yönetimi tarafından "Global Kültür Değişim Ekibine" seçilmiş olup iş yapış şeklini değiştirecek olan kültürel değişim sürecini yönetiyor. Kızılkaya, yüzmek ve yürüyüş yapmaktan keyif alıyor.

SEYFETTİN SAĞLAM
TURKCELL İŞ DESTEK GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



2016'da gündeme gelen "İK Yeniden" inisiyatifi, bir dizi yeni uygulamanın çatısını oluşturuyor. Bu program altında 14 farklı proje ekibi çalışıyor. Düzenli olarak, "Açık Kapı İK" toplantılarıyla İK süreçlerini çalışanların görüşlerini alarak yapılandırıyor. İşlerle ilgili önemli gelişmeleri gündeme taşıdıkları "Söz Sende" iletişim toplantıları gerçekleştiriyor. GNÇYTNK programıyla işe alımlarda dijital teknolojilerin kullanılmasını sağlıyor. Sağlam, kitap okuyor ve plansız seyahatler gerçekleştiriyor. Spor karşılaşmalarını izlemek, yeni lezzetlerle tanışmaktan mutluluk duyuyor.

STEVEN GROSS
UNILEVER VP HR



Gross iş hayatına, 1982 yılında Mikrobiyoloji ve Gıda Bilimi üzerine öğrenim görürken, Unilever'de Kalite Kontrol departmanında görev alarak başladı. Sonrasında İmalat Yöneticisi olarak çalışan Gross, aynı zamanda İnsan Kaynakları Geliştirme alanında lisans yaptı. Dokuz yıl boyunca Avustralya'nın Adelaide kentinde Kalite Güvence ve İmalat üzerine çalışan Gross, 1990 yılında Sidney'de Personel İlişkileri Sorumlusu görevine getirildi. Gross diğer yandan Sidney Üniversitesi'nde Endüstriyel İlişkiler Yüksek Lisans Diploması kazandı. Gross, 1994 yılında Lever Rexona'nın Wellington NZ şubesinde iki yıl boyunca İK Petone Bölge Müdürü olarak görev yaptı. Gezmekten, yeni diller öğrenmekten, antika ve sanat koleksiyonu yapmaktan, müzik dinlemekten hoşlanıyor.

DR. ŞENGÜL ATALAY
ARKAS HOLDİNG İK DİREKTÖRÜ



İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olduktan aynı üniversitede yüksek lisansını ve doktora eğitimini tamamladı. 2001 yılında göreve başladığı Arkas'ta önemli projelere imza attı. Rotamız Arkas uygulaması ile European Excellence Awards 2017"de Diversity Management kategorisinde ilk 3'e girdi. Arkas çalışma kültürünün ve ana faaliyet alanlarındaki iş süreçlerinin oyun ortamında rekabetçi ve eğlenceli bir yolla çalışanlara aktarılmasını sağlayan A Game ile uluslararası ödül platformlarından Stevie ve Brandon Hall'dan ikisi altın olmak üzere toplam dokuz ödül kazandı. Geleceğim Arkas ve Arkpedia, Sağlıklı Şirketler=Mutlu Çalışanlar mottosu ile kurumsal wellness projeleri ve özellikle sektörel alanda kadın istihdamını destekleyen çalışmalara da imza attı.

ŞÜKRÜ KUTLU
TÜRK TELEKOM İK, REGÜLASYON VE DESTEK GN. MD. YRD.



Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olan ve farklı kariyer tecrübelerinin ardından Türk Telekom ailesine katılan Kutlu; şirketin "İnsana Yatırım" stratejisi doğrultusunda, START Programı ile genç yetenekleri kazanmaya devam ediyor. Sade ve çevik insan kaynağı yönetimini benimseyerek, Türk Telekom Akademi ve global yetenek uygulamaları ile sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünün gelişimini sağlıyor. Doğa ile iç içe olmaktan keyif aldığı için bahçe işleriyle ilgilenmek, yürüyüşler yapmanın yanı sıra tenisi, kayak yapmayı, yüzmeyi, müzik dinlemeyi ve seyahat etmeyi seviyor.

TUĞBA PAŞALI KARACAN
BORUSAN LOJİSTİK İK DİREKTÖRÜ



Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik bölümünde tamamlayan Paşalı Karacan, 1998'den beri Borusan Holding'te İK alanında birçok pozisyonda yer aldı. 2013'ten itibaren Organizasyonel Gelişim ve Destek Fonksiyonlar İcra Kurulu Üyesi görevini üstlendi. Farklı konulara liderlik ederek gerek şirket gerekse tüm Borusan geneline yön veren farklı yeniliklerin hayata geçmesinde öncülük etti. "Esnek Yan Haklar Politikası", Investors in People sertifikasının alınmasına öncülük etmesi, "Online Öneri Sistemi", "+Değer" projesi ile Borusan Eşittir Platformu'nun Borusan Lojistik'teki uygulaması olarak sahalarda erkek işi diye tanımlanan alanlarda kadın çalışan sayısının arttırılması gibi projeler bunlardan sadece birkaçı.

TUĞBA ÇÖRTELEKOĞLU
BETEK BOYA İK DİREKTÖRÜ



1997 yılında Boğaziçi Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü'nden mezun olan Tuğba Çörtelekoğlu, 1998 yılında University of Leeds'te İnsan Kaynakları Yüksek Lisansı'nı tamamladıktan sonra SAP Türkiye'de İnsan Kaynakları "Modül Danışmanı" olarak çalışmaya başladı. Kariyerine Doğan Yayın Holding'te "İnsan Kaynakları Uzmanı" olarak grup şirketlerinin insan kaynakları uygulamalarının konsolidasyonuna ilişkin çeşitli projelerde görev alarak devam etti. Betek'in liderlik yolculuğunda, şirket stratejilerine; işveren markası yönetimi, örgütsel değişim ve dönüşüm, liderlik gelişimi alanlarındaki projelere liderlik yaparak önemli katkılar sağlayan Çörtelekoğlu, aynı zamanda profesyonel koçluk dersleri veriyor.

YASEMİN MERİH ALPARSLAN
DOĞAN TV HOLDİNG BŞK. YRD.-İK



Endüstri mühendisi olan Alparslan; iş hayatında anın trendlerini yakalamaktan çok, yaratma kültürünü benimsiyor. Öncü olmanın cesurluk, özgürlükçülük ve vazgeçmeden çalışma gerektirdiğine inanıyor. Yenilikçilik ve her daim genç bir vizyona sahip olmak en çok önemsediği değerler arasında. Yeni kuşağı iş hayatına hazırlamak için gençlere vakit ayırıyor ve onların fikirlerinden besleniyor. Üst düzey yöneticilere koçluk yaparak jenerasyonlar arası köprü vazifesi üstleniyor. Fikirlerini Cnnturk.com'daki köşe yazılarıyla ve Linkedin makaleleriyle iş dünyası ile paylaşıyor.



Türkiye'nin İK Liderleri Zirvesi CHRO Summit, DataExpert ve Fortune Türkiye iş birliğinde 15 Şubat'ta Hilton İstanbul Bomonti'de gerçekleşecek.

DANIŞMA KURULU ÜYELERİ

AHMET BERKER ARGUN
Group Medya Yönetim Kurulu Danışmanı

PROF. DR. CANAN ÇETİN
Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi

CEM SEZGİN
Deloitte Türkiye İK Hizmetleri Lideri

CÜNEYT TOROS
Fortune Türkiye Yayın Direktörü

DOÇ. DR. DENİZ KANTUR
İstanbul Bilgi Üniversitesi Öğretim Üyesi

FATİH UYSAL
Kariyer.net CEO

FUAT YALÇIN
Eriksson & Associates Partner

MURAT PALAOĞLU
KPMG Türkiye Partner, Vergi ve İK

M. YASİN ALTUNKAYA
DataExpert Partner

NURAN DURMAZ
DataExpert Partner

TÜRKİYE

FORTUNE

ŞUBAT 2018

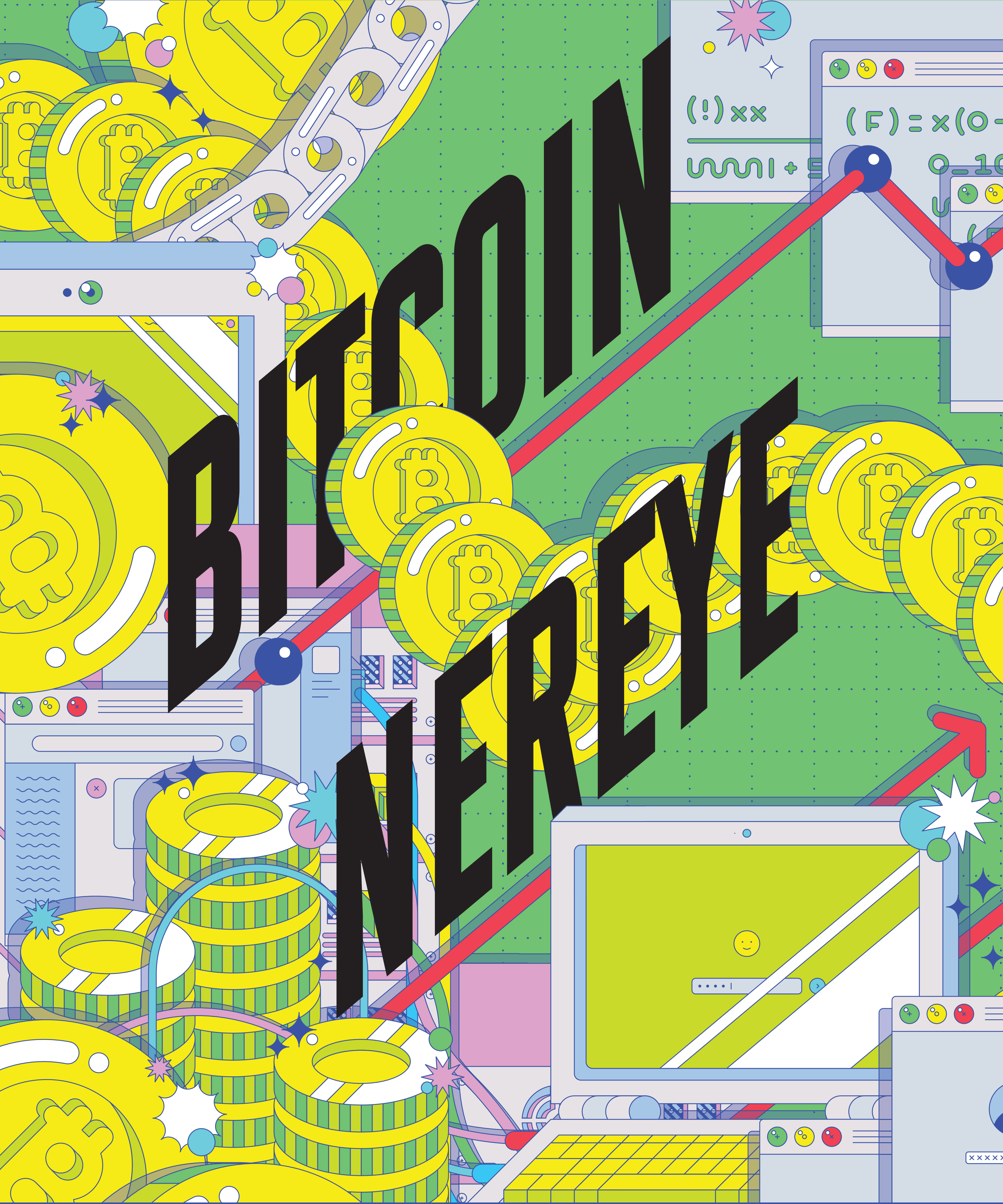
BITCOIN İLE İLGİLİ 4 KRİTİK SORU

BITCOIN!

BITCOIN NEREYE GİDİYOR?

KİMLER BITCOIN'E OYNUYOR?

KRİPTO PARA ÇILGINLIĞININ EVRELERİ



▲ İLLÜSTRASYON AARON FERNANDEZ

GİDECEK?

17. yüzyıldaki lale çılgınlığından modern zamanların dotcom balonuna, yatırımcıların her defasında sonu hüsranla biten çılgınlıklara kapıldıkları zamanlar sayamadığımız kadar çoktur. Ama şu da bir gerçek ki, Bitcoin gibisini şimdiye kadar HİÇ görmedik. Kripto furyası nasıl tetiklendi ve daha da önemlisi, daha ne kadar sürebilir?

ROBERT HACKETT ve JEN WIECZNER

Jerry Brito'nun kızı dünyaya gelmek için biraz daha bekleseydi, tamamen farklı birisi olabilirdi. Eşi doğumhanedeyken hastaneyi 23 saat boyunca arşınlayan Brito, o sırada bebeğe alternatif bir isim düşünüyordu: "Ten Thousand" (On Bin).

Sivil toplum kuruluşu Coin Center'ın kurucu yöneticisi olan Brito yıllarca Bitcoin'i savunarak, kripto paranın ve bunun arka planındaki teknolojinin ekonomimizi çarpıcı bir şekilde değiştirerek, içinde doğduğumuz dünyayı sil baştan şekillendireceğini ileri sürmüştü. Şimdi ise Brito, uzun zamandır düşlediği iki şeyin gerçekleştiğine tanık oluyordu. Karısı Şükran Günü'nden birkaç gün sonra doğuma giderken, aynı zamanda Bitcoin'in de değeri uçuşa geçmeye başlamıştı. Yılın başında 950 dolar değerinde olan Bitcoin'in fiyatı, Brito doğumhanede beklerken 9 bin 500 dolara fırlamıştı. Bu durum, kızının niçin dünyaya gelmeye nazlandığını da açıklıyordu: "Bu bebek Bitcoin'in 10 bin dolar olmadığı bir dünyada doğmak istemiyor."

Heyhat! Ne yazık ki, Brito'nun kızı 27 Kasım'da dünyaya geldiğinde fiyat 9 bin 600 dolardı; bunun üzerine, anne baba da yeni doğan kızları için farklı bir isim tercih etti. Ancak Bitcoin bir sonraki gece 10 bin dolarla rekor kırdı. Sonuç itibariyle, Bitcoin 2017 yılının başından beri kabaca 20 katı değer kazanarak, her tür konvansiyonel yatırımı fersah fersah geride bırakmıştı.

Bitcoin'e tartışmasız inananlara göre, bu artış derinlerdeki inancı da ödüllendiriyordu. Brito, "ben her zaman bu teknolojinin internetin kendisi kadar devrimci olduğuna inandım" diyor. Ancak Bitcoin'deki değer artışı aynı zamanda devrimin bir sonraki aşamasını da temsil ediyordu. Hayatlarının fırsatını kaçırabilecekleri endişesine kapılan daha az öngörülü yatırımcılar paranın üstüne atlayarak çılgınlığı tetiklemişlerdi. ABD'de Bitcoin için tek lisanslı broker olan Genesis Trading'in yöneticisi Martin Garcia, "Bitcoin başarılı olursa, benim sahip olduğum fırsatı oğlum ve dolayısıyla onun oğlu da kaçırmış olacak" diyor. "Bir kez başarılı oldu mu, sıkıcı bir yatırıma dönüşür- tüm dünyada parayı dolaştırmanın bir yolu olur." Ve "sıkıcı" da size yılda yüzde 1,800'lük bir getiri sağlamaz.

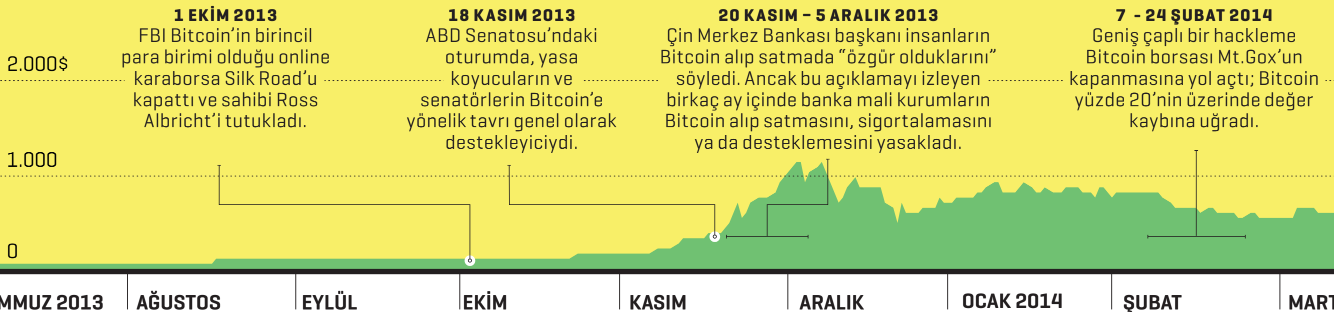
ANA AKIM OLMAK

BITCOIN DAHA ÖNCE DE histeri yaratmıştı. 2013 yılında, fiyatı 85 kat artmıştı; ancak bir yıl sonra, Japonya'daki Bitcoin borsasının hack'lenmesi, bu kripto paraya yönelenlerde bir güven kaybına yol açtı. 2017 yılına kadar da Bitcoin popülerliğinde ciddi bir sıçramaya tanık olmadı. Kasım ayına gelindiğinde, ABD Bitcoin borsalarının en büyüklerinden biri olan Coinbase 12 milyon müşteriyle anlaşma imzalayarak, 46 yıllık broker Charles Schwab'ın sahip olduğu hesap sayısını aşmıştı. Birkaç hafta içinde, Coinbase'in uygulaması iPhone'un en çok indirilen uygulaması oldu. Bu dergi baskıya girdiği sırada (Aralık sonlarında) reel para cinsinden yaklaşık 300 milyar dolar değerindeydi. Digital Currency Group'un geliştirme müdürü Meltem Demirörs, "yüzyılın en büyük servet yaratma fırsatını yakalamış bulunuyoruz ve insanlar buna katılmak istiyor" diyor. DCG toplam Bitcoin arzının yüzde 1'ini içeren bir kripto para portföyünü yönetiyor. Aynı zamanda, herhangi bir aracı kuruma gerek duymadan, bilgisayar ağları aracılığıyla karşılıklı işlemler yapılmasına olanak tanıyan muhasebe araçları şeklinde tanımlayabileceğimiz blockchain üzerine çalışan startup'lara yatırım yapıyor.

Bu teknolojinin cazibesi jeopolitik kaygılardan besleniyor. Bitcoin piyasaya çıktığı 2009 yılından beri, mali krizin finans kuruluşlarına olan güveni sarsmasından yararlandı. Batı'da popülist

BİR ÇILGINLIKTAN KESİTLER

Uzun süreli çakılmalardan ani sıçrayışlara kadar Bitcoin'in tarihinin son beş yılından önemli kesitler.



BÜYÜK FİNANS VE BITCOIN: KOMPLİKE BİR İLİŞKİ

Yasal engeller ve komplike konular pek çok büyük mali kuruluşun kârlı Bitcoin oyununa dahil olmasını engelliyor. Bazı liderler bu durumdan memnun; diğerleri ise bu fırsatı değerlendirmeye can atıyor.



JAMIE DIMON
CEO, JPMORGAN CHASE

"EĞER BITCOIN ALIM SATIMI YAPAN BROKERLERİMİZ OLSAYDI, BİR SANİYE BİLE DÜŞÜNMEDEN ONLARI KOVARDIM…BU DURUM, LALE BALONUNDAN BİLE BETER. SONU İYİ OLMAYACAK. BİRİLERİ ÖLECEK… BUNUN ADI YOLSUZLUK."

12 EYLÜL 2017
Barclays Global Finans Hizmetleri Konferansı



ABIGAIL JOHNSON
CEO, FIDELITY INV.

"BEN, BÜYÜK BİR FİNANS KURUMUNDAN OLUP DA DİJİTAL PARALARDAN UMUDUNU KESMEMİŞ AZ SAYIDAKİ KİŞİLERDEN BİRİSİ OLARAK KARŞINIZDA DURUYORUM. KÜÇÜK ÇAPLI BİR BITCOIN VE ETHEREUM FAALİYETİMİZ VAR VE BU İŞ DE HALEN İYİ PARA KAZANDIRIYOR."

23 MAYIS 2017
Consensus Konferansı



LLOYD BLANKFEIN
CEO, GOLDMAN SACHS

"HÂLÂ BITCOIN HAKKINDA DÜŞÜNÜYORUM. HİÇBİR SONUCA VARAMADIM. NE DESTEKLİYORUM NE DE REDDEDİYORUM. UNUTMAYALIM Kİ, KÂĞIT PARA ALTININ YERİNİ ALDIĞINDA DA İNSANLAR KUŞKUYLA YAKLAŞMIŞLARDI."

3 EKİM 2017
Twitter üzerinden



ARTHUR LEVITT
ABD SERMAYE PİYASALARI (SEC) KOMİSYON ÜYESİ

"BITCOIN'E YATIRIM YAPABİLECEĞİMDEN EMİN DEĞİLİM… ANCAK PARA PİYASALARI SİSTEMİNİN SAĞLAM OLDUĞU VE PARA PİYASALARI SİSTEMİNİN HEMEN HEMEN OLMADIĞI ÜLKELER ARASINDAKİ FARK NEDENİYLE BITCOIN VAR OLACAK."

14 EYLÜL 2017
Washington Post

SOLDAN SAĞA: MISHA FRIEDMAN—BLOOMBERG VIA GETTY; BRIAN SNYDER—REUTERS; MICHAEL NAGLE—BLOOMBERG VIA GETTY (2)

duygular yaygınlık kazanırken, hükümetlerin ve bankaların erişimi dışındaki desantralize para birimine yönelik ilgi de artmaya başladı. İngiltere'nin 2016 yılındaki Brexit oylamasının ardından Bitcoin'in fiyatı fırladı; aynı şekilde, Donald Trump Beyaz Saray'ın galibi olduğunda da… Buna ayrıca Bitcoin cinsinden fidye talep eden yazılım saldırılarını ve hiper enflasyondan korunmak için kripto paraya sarılan Venezüella gibi ülkeleri ekleyince, Bitcoin'in kamuoyunun bilincine eşi benzeri görülmemiş bir şekilde yerleştiğine tanık oluyorsunuz. Girişim sermayesi kuruluşu Placeholder'ın ortak kurucusu ve yatırımcılar için yeni bir rehber niteliğindeki Cryptoassets'in yazarlarından Chris Burniske, "felakete karşı bir koruma kalkanı olarak görülen altına olan ilgi gibi, insanların Bitcoin'e yöneldiklerini görüyorsunuz" diyor. Halen Bitcoin'e ve diğer kripto paralara net varlığının yüzde 30'unu yatıran milyarder eski hedge fon yöneticisi Mike Novogratz bu akımı destekleyen "büyük çaplı bir cephane" olduğundan söz ediyor. Ve finans dünyasındaki herhangi bir kurumdan gelen başarısızlık haberi de bu tezi güçlendiriyor; Wells Fargo'nun sahte hesap skandalı gibi felaketler buna örnek olarak verilebilir.

Ancak ister güvenin ister güvenmeyin, bankalar ve varlık yöneticileri de eninde sonunda Bitcoin'e koşacak. Gemini'nin CEO'su ve ortak kurucusu Tyler Winklevoss, "Wall Street yoklamaya başladı bile" diyor. Gemini'nin kripto para borsası Aralık ayında daha geleneksel bir

26 MART 2014
IRS (ABD Vergi Kurumu) Bitcoin'in para birimi olarak değil de yatırım aracı olarak vergilendirilmesi gerektiğini kararlaştırdı; bu da kripto paranın daha geniş kabulünün önünde potansiyel bir engel.

27 HAZİRAN 2014
US Marshals Service (ABD Kolluk Kuvveti Hizmeti) Silk Road'a ait, el konulan yaklaşık 30 bin Bitcoin'i açık artırmaya çıkardı. Girişim sermayedarı Tim Draper hepsini satın aldı.

18 TEMMUZ 2014
Bilgisayar üreticisi Dell Bitcoin'i ödeme aracı olarak kabul eden şimdiye kadarki en büyük şirket oldu.

19 ARALIK 2014
Bitcoin'in "ilk mücrim"i Charlie Shrem Silk Road'la ilgili kara para aklama suçundan yargılanarak iki yıl hapse mahkum oldu.

NİSAN | MAYIS | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL | EKİM | KASIM | ARALIK

BITCOIN VE BÜYÜK TEKNOLOJİ: BUNUN ADI AŞK

Teknoloji yöneticileri ve yatırımcıları daha önce hiçbir şeyin olmadığı multi milyar dolarlık iş kategorileri yaratmaya alışmışlardır. Bundan dolayı da Bitcoin'in potansiyeliyle ilgili umutlu olmalarında şaşılacak bir şey yok.



PETER THIEL
GİRİŞİM SERMAYEDARI

"İNSANLAR BELKİ SPESİFİK OLARAK BITCOIN'İN DEĞERİNİ AŞAĞILIYORLAR ÇÜNKÜ DAHA ÇOK, ALTIN GİBİ, BİR REZERV PARASI OLARAK GÖRÜYORLAR; YANİ SADECE BİR DEĞER DEPOSU VE ASLINDA ÖDEME YAPMAK İÇİN KULLANMANIZ GEREKMİYOR."

26 EKİM 2017
Future Investment Initiative, Suudi Arabistan



ELON MUSK
CEO, TESLA

"BİR ARKADAŞIM BANA BİRKAÇ YIL ÖNCE BİRAZ BITCOIN YOLLAMIŞTI AMA NEREYE KOYDUĞUMU ŞU AN HATIRLAMIYORUM."

28 KASIM 2017
Twitter üzerinden



JOHN MCAFEE
SİBER GÜVENLİK GİRİŞİMCİSİ

"BITCOIN BENİM MODEL TAHMİNLERİME GÖRE ÇOK DAHA HIZLANDI. BITCOIN'İN 2020 YILI SONU İTİBARİYLE 1 MİLYON DOLARA YÜKSELECEĞİ KANAATİNDEYİM. TAHMİNİMİN DOĞRU ÇIKACAĞINA DAİR HER TÜRLÜ BAHSE VARIM."

29 KASIM 2017
Twitter üzerinden



NAVAL RAVIKANT
KURUCU, ANGELLIST; ORTAK KURUCU, META STABLE CAPITAL (KRIPTO PARA HEDGE FONU)

"BITCOIN, KÜÇÜK YATIRIMLAR KARŞILIĞINDA BÜYÜK KAZANÇLAR SUNAN ŞABLONUYLA, İNSANLIĞI OLİGARKLARDAN VE TİRANLARDAN KURTARMA ARACI."

22 HAZİRAN 2017
Twitter üzerinden

SOLDAN SAĞA: NEILSON BARNARD—GETTY FOR NEW YORK TIMES; AARON P. BERNSTEIN—REUTERS; VCG VIA GETTY; REBECCA GREENFIELD

yapıya sahip CBOE'yle ortaklık oluşturarak, kurumsal devlere katılım yolunu açtı. Winklevoss'a göre, bu durum "ilk işaret fişeği".

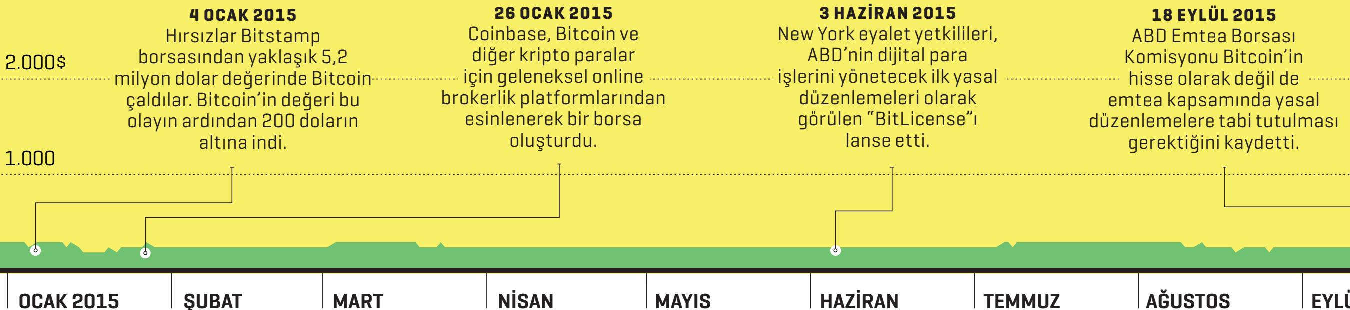
Bitcoin'e kuşkuyla yaklaşanlar ise bu tabloya baktıklarında, hayal kırıklığıyla sonuçlanacak, yeni bir paradigmanın yarattığı hayranlıkla hemen zengin olma çılgınlığının karışımı bir durum görüyorlar. Konuyla ilgili bir kitap kaleme alan, Nobel ödüllü ekonomist Robert Shiller, "sanki dotcom balonu ya da emlak balonu tekrar tekrar ortaya çıkıyor" diyerek uyarıda bulunuyor.

(Bu çöküşleri tahmin eden Shiller Fortune'a yaptığı açıklamada, kripto parayı içerecek şekilde güncellenen *Irrational Exuberance* adlı kitabının dördüncü baskısını yapacağını söyledi.)

Ancak halihazırda iyimserler duruma hakim olduğundan, ekonomistler ve olası bir facia göz ardı edilmiş bulunuyor. Sokaktaki adamdan Wall Street'e kadar her yerde Bitcoin yatırımcılarının sayısı çığ gibi büyürken, şimdi soru Bitcoin'deki artışın gelip geçici bir furya olup olmadığıyla ilgili.

BITCOIN NİÇİN DEĞERLENDİ?

AĞUSTOS 2010'DA, Bitcoin'i çığır açacak beyaz bir kâğıt üstünde tasarladıktan yaklaşık iki yıl sonra, projenin takma adlı ve henüz belirlenememiş yaratıcısı (veya yaratıcıları) Satoshi Nakamoto, bir fikir jimnastiği yaptı. Kendisi online Bitcoin forumunda "altın gibi nadir bulunan bir maden olduğunu hayal edin" diye bir mesaj yazdı. Nakamoto yazısına şöyle de-



vam etti: "Hayali madenin herhangi bir pratik ya da süs amaçlı kullanımı olmayacak ancak özel, sihirli bir özelliği olacak: İletişim kanalı üzerinden taşınabilecek."

Nakamoto Bitcoin'e fiziki olarak benzeyen bir şeyden söz ediyordu ve amacı da, parayla ilgili temel bir paradoksu ele almaktı: Paranın değeri salt bir değiş tokuş aracı olmaktan kaynaklanıyorken nasıl olur da kendisi bir değiş tokuş aracı olarak değerlenebilir? Bu sorunun basit bir yanıtı vardı: Değerlenme büyük ölçüde sübjektif. Belki de, Nakamoto'nun sihirli maddesinin sınırlı arzı ve anlık taşınabilirliği piyasa değerini kanıtlamak için yeterliydi. Belki de spekülatörler, "değiş tokuş için potansiyel yararını öngörerek" bu maddenin kullanılabilirliği konusunda hemfikir olacaklardı. Filozof Nakamito, "bende de biraz bundan olmasını isterdim" diyerek takılıyor.

Ancak Bitcoin'in kullanımı büyük ölçüde teorik olmasına rağmen yatırımcıların da bu para için oldukça hevesli olduklarını es geçmeyelim. Bitcoin'in bazı taraftarları bunun merkez bankalarını baypas etmek ve Visa ve Mastercard'ın yerini almak suretiyle ilk evrensel para birimi olmasının hayalini kursa da, şimdiye kadar bilgisayardaki bit'leri en çok "dijital altın"a eşdeğer oldu. Girişim sermayesi kuruluşu Sequoia'nın ortağı Matt Huang, "Parayı park etmek için-ekonomistler buna "değer deposu" diyor-uygun olsa da, ödemeler açısından uygun değil" diyor. "Bu durumda da, Bitcoin'i kahve ya da pizza alırken kullanmak gibi popüler hikâyeler şu noktada yalnızca bir hayal."

Coinbase'in eski başkanı Fred Ehrsam, bu "sihirli internet parası"nın pratikte ne kadar kullanışsız olduğundan söz ediyor. "Mantığı zorlayan durum şu ki, paraya değer veren unsur, diğer insanların ona değer vermesi" diyor. Bu belki tuhaf geliyor ama aslında evveliyatı var: Ekonomimizin üzerinde inşa edildiği yeşil kâğıt gibi-ve de ondan önceki gümüş ve altın-Bitcoin de değerli çünkü biz hep beraber buna karar veriyoruz. Huang'a göre, yeteri sayıda insan bu konuda hemfikir olmaya devam ederse, balon da varlığını sürdürebilir.

Bitcoin'in baş döndürücü artışını haklı çıkarmak için Winklevoss gibi boğa yatırımcılar Metcalfe Yasası'na işaret ediyorlar; söz konusu yasa bir şebekenin değerinin her bir yeni gelenle katlanarak arttığını ileri sürüyor. Tylor abisi Cameron'la beraber Harvard'da sınıf arkadaşları Facebook CEO'su Mark Zuckerberg'i iş planlarını çalmakla itham edip dava açtıktan sonra birdenbire ulusal kamuoyunun spot ışıkları altına girmişlerdi. Bitcoin'de ise bereketli ikinci bir hamle keşfettiler. Facebook davasında kazandıkları 65 milyon dolarlık tazminatın bir bölümünü birkaç yıl önce kripto paraya yatıran ikizlerin kısa süre önce milyarder oldukları söyleniyor. Tyler, "para her halükârda nihai sosyal ağ" diyor. "Hepimizi birbirimize bağlayan bir değer aracı."

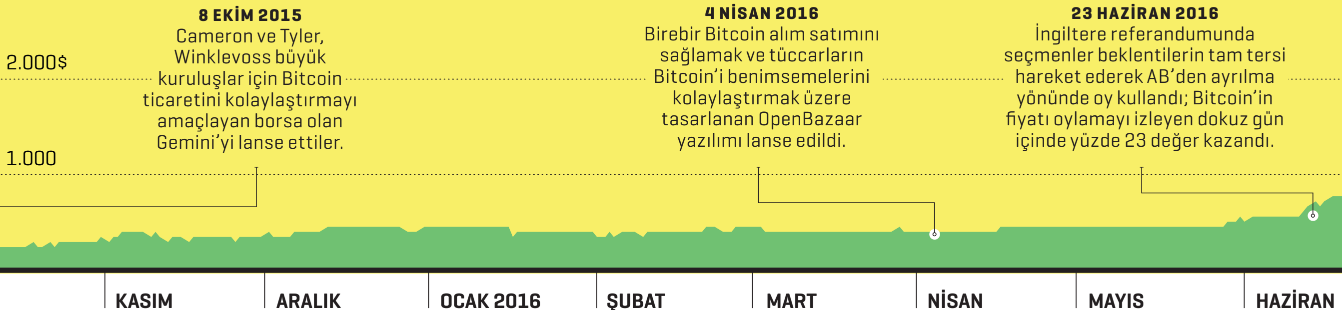
Bitcoin aynı zamanda aramada Google, sosyal ağda Facebook ve e-ticarette Amazon gibi erken gelen ama hızla hakimiyet kuran yenilikçilerin destek verdiği marka tanınırlığından da yararlanıyor. Yale ekonomisti Shiller, "Bitcoin ilk harekete geçen olduğu için tüm diğer kripto paralardan daha bulaşıcı" diyor. "Tıpkı ABD'de ilk kurulan olduğu için en değerli üniversite sayılan Harvard gibi."

■ **BITCOIN NEREYE GİDECEK?**

Bitcoin'in kendine özgü ödeme oranı da onu daha değerli kılan bir özellik. Mısır, petrol ya da altın gibi emteanın fiyatı, üreticiler talebi karşılamak için arzı artırıp, pazarda şişkinlik yaratınca, tepetaklak olup dibe vuruyor. Bitcoin arzı ise tersine, bir bilgisayar koduyla toplamda 21 milyon madeni paraya (bunun yaklaşık yüzde 80'i üretildi) ebediyen sabitlenmiş bulunuyor. Ve de nadir olma dışında hiçbir özellik fiyatlar üzerinde bu derece yukarı bir baskı oluşturamaz.

Bazı destekçilerin gözünde, bu avantajlar sanal olarak sınırlandırılmamış bir yükselişi daha da tetikliyor. Siber güvenlik öncüsü John McAfee kısa süre önce Bitcoin için 2020 yılında 1 milyon dolarlık hedef bir fiyat belirledi (daha önceki 500 bin dolar hedefi revize edildi). Başkaları ise piyasa değerinin 9,7 trilyon dolar civarında gezinen altınınkine-Bit başına yaklaşık 460 bin dolar-eşitleneceğini düşünüyorlar.

Bununla birlikte yine de, Bitcoin'in en büyük destekçileri bile kripto paranın değerinin tepetaklak olma olasılığını kabul ediyorlar; örneğin, Çin ya da ABD'deki yetkililerin Bitcoin'i yasalara aykırı bulmaları veya daha iyi ve daha fonksiyonel bir blockchain'in bunun yerini alması halinde böyle bir altüst oluşun yaşanması mümkün. Ancak böyle bir çöküş gerçekleşirse bile, bunun hemen parlayıp sönen ilk çılgınlık olduğunu söylemek de pek doğru olmaz. Mali krizin ardından şehirlerin piyasa değerinin üzerindeki mortgage'ları almaları için "istimlak hakları"nı kullanmalarını önererek şimşekleri üzerine çeken Cornell



■ BITCOIN NEREYE GİDECEK?

Üniversitesi'nden hukuk profesörü Robert Hockett Bitcoin'le ilgili "bunları high-tech Beanie Oyuncak Bebekleri ya da 21. yüzyıl laleleri olarak görüyorum" diyor. Hockett Bitcoin çılgınlığında da mortgage felaketine benzer bir hava sezinliyor. Menkul kıymetler piyasalarını düzenleyen bir yetkilinin, insanların Bitcoin'e yatırım yapmak için mortgage kredileri aldıkları uyarısında bulunmasının ardından Hockett şöyle bir ironi yapmıştı: "Kozmik bir jokerin bacaklarımızı alabildiğine çekmesi gibi bir durum söz konusu."

Hockett blockchain teknolojisinin oyun değiştirici olacağına inanıyor. Ancak pek çok kusuru olan Bitcoin'e yönelik hayranlığı anlamakta zorlanıyor. Bitcoin orijinal kripto para olarak, birinci kuşak teknolojiye özgü eksikliklerden muzdarip. Bitcoin'le yapılan işlemlerin gizlilik sorunu var ve de komisyonlar genellikle küçük miktar transferinde bile 20 dolara kadar çıkabiliyor. Hacker'lar gemi azıya almış vaziyette. Ve de ağın tamamı en fazla saniyede yedi işlem gerçekleştirebiliyor. Oysa Visa ve Mastercard'la aynı aralıkta binlerce işlemi halletmek mümkün. Hockett, "1980'lerde yeni video teknolojisi ortaya çıkarken yalnızca Betamax'a bel bağlamak gibi bir şey" diyor.

Finansal analitik kuruluşu Meraglim'de baş stratejist Jim Rickards da aynı şekilde Bitcoin için trajik bir son öngörüyor. Blockchain'lerin geleceğiyle ilgili son derece iyimser olmakla birlikte Bitcoin'i "evrim sürecinde yok olacak bir Neandertal" olarak değerlendiriyor.

BITCOIN'LE İLGİLİ DÖRT YAKICI SORU

BITCOIN MUCİZESİNE DAHİL olmaktan çekinen yatırımcılar bile bu boğa rallisinin ne kadar süreceğini merak ediyorlar. Bu sorulara verilecek olan yanıtlar partinin ne zaman biteceğini gösterebilir.

1. Wall Street aşık olacak mı?
Bu konuda mevzuatla desteklenmiş bir yol haritası olmaması büyük finans kuruluşları ve servet yöneticilerini kripto paralara yatırım yapmaktan alıkoyuyor. Ancak yeni ürünler bu engelleri ortadan kaldırıyor ve boğalar da, Wall Street'in baloya katılması halinde Bitcoin'in değerinin katlanarak artacağına inanıyorlar.

2. Bitcoin bir sonraki çöküşünden sağ çıkabilecek mi?
Yüzde 20 ya da üzeri fiyat düşüşleri Bitcoin için bir rutin oldu ve bu düşüşlerden bazıları da diğerlerine göre çok daha can yakıcı oluyor. İlk başta hakim konumda olan Mt. Gox borsası 2014 yılında geniş çaplı bir hacker saldırısını takiben kapanmasının ardından yatırımcıların kafalarında güvenlikle ilgili soru işaretleri oluşması fiyatları iki yıl süresince ayı piyasasında tuttu. Buna benzer devasa boyutta bir kriz yatırımcıları soğutabilir.

3. Çin Bitcoin varlıklarına el koyacak mı?
Çinli yetkililer daha önce de Bitcoin alışverişine müdahil olmuşlardı; spekülasyonlar ve kaldıraçlama kaygıları onları tekrar bu tür bir girişimde bulunmaya yöneltecek, kripto paranın en aç gözlü al satçılarını ters köşeye yatırabilir.

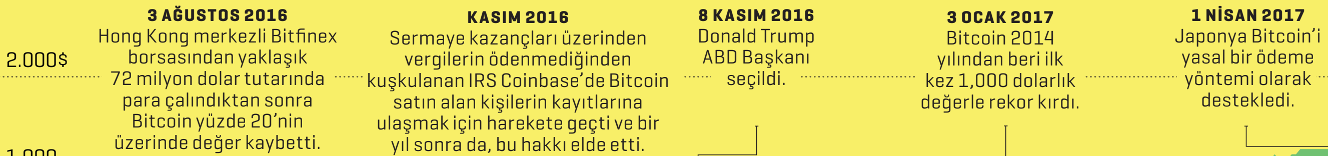
4. Bir başka paranın tahta oturma olasılığı var mı?
Bitcoin en eski ve en değerli kripto para birimi ama Ethereum ve Bitcoin Cash gibi bazı atik rakipler yatırımcıları kendilerine çekebilir.

SOYU TÜKENME TEHLİKESİYLE KARŞI KARŞIYA MI?

İNGİLİZ BİLİM ADAMLARI 18. yüzyıl sonlarında ilk kez ornitorenkle (gagalı memeli) karşılaştıklarında, bunun bir şaka olduğunu düşündüler. Hayvan kendi bildikleri tür kategorisine uymuyordu. Köstebeğe benziyordu ama bir ördeğin gagasına, kunduz kuyruğuna ve su samurunun ayaklarına sahipti. Ayrıca zehirliydi ve yumurtluyordu. Kripto paralar ve ilgili teknolojiye odaklanan girişim sermayesi kuruluşu Blockchain Capital'de araştırma sorumlusu Spencer Bogart, bununla birlikte "dikkatli bir incelemenin ardından 'bu gerçek!' diye şaşkınlıkla haykırdılar" diyor.

Bogart bununla Bitcoin arasında bir benzetme yapıyor: "Ornitorenk iyi bir sürüngen, ördek, kunduz ya da su samuru değil ama omitorenk olmakta çok başarılı. Bitcoin de aynı şekilde, para birimi, emtea ya da fintech şirketi olmakta iyi değil ama Bitcoin olarak başarılı. Kendi kategorisini ve varlık sınıfını yaratıyor."

Kuşkucular Bitcoin'i bertaraf ederken, Bogart gibi iyimserler bu savları bir kenara itiyorlar. Altından farklı olarak Bitcoin statik değil. Yazılım kodu sürekli gelişim halinde. Değerini akla hayale gelmeyecek şekillerde ortaya koyabilecek bir potansiyelle özellikleri düzenlenebiliyor, iyileştirilebiliyor ve yenilenen yinelemelere tabi tutulabiliyor. Örneğin, pek çok Bitcoin fanı, daha kolay ödemeleri



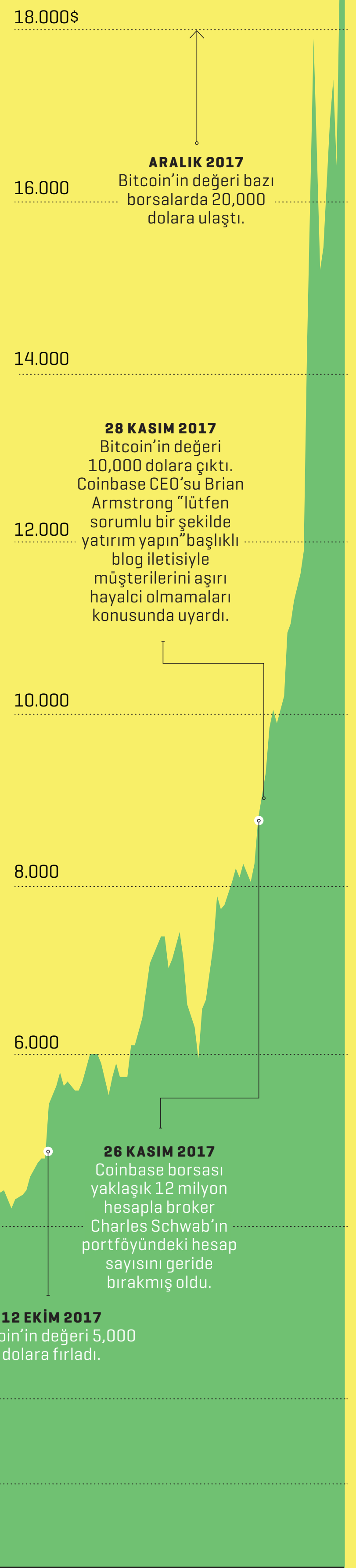
hızlandırmak üzere tasarlanmış bir iyileştirme olan "Lighting Network"e büyük umut bağlamış durumda. Eğer Bitcoin, evrim sürecinde daha fazla rekabet edebilir uygulamaları bünyesine katarsa-sınır ötesi ödemeleri ucuz ve hızlı kılmak ya da iş ilişkilerini kodlayan ve ödemeleri otomatik olarak dağıtan "akıllı" anlaşmaların önünü açmak-bu para birimine yatırım yapanlar daha başka kullanıcı adayları ve muhtemelen de, cebi dolu şirketleri cezbedebilirler.

Pek çokları için uzun süreli bir oyun oynamak açısından bu yeterli bir neden. İlk baştaki yatırımcıların büyük bir bölümü de yalnızca bunu yapıyor gözüküyor. En az üç yıl boyunca Bitcoin'i ellerinde bulunduranlar -tutmak anlamındaki İngilizce "hold" kelimesinden türetilerek oluşturulmuş HODLer'lar olarak adlandırılıyorlar-hâlâ bu kripto parayı tutmaya kararlılar. Blockchain analiz kuruluşu Chainalysis'in Fortune'a sunduğu araştırmaya göre, bu yatırımcıların elindeki Bitcoin'ler 2017 yılında kripto para piyasalarına aktarılan Bitcoin'lerin yalnızca yüzde 4'üne eşdeğer. Borsaya açılmak satma eğiliminin işareti olduğundan, Bitcoin sahiplerinin büyük bir bölümünün parayı rezervde tutmayı tercih ettiğini gösteriyor.

Kuşkusuz, Bitcoin'de bekle-gör yaklaşımını benimsemenin gelecekte değerinin ikiye katlanabileceği beklentisinden bunu kullanmak ya da harcamak için halihazırda çok az spekülatif olmayan yöntem bulunmasına kadar pek çok nedeni var. Varlık yönetim devi Fidelity, örneğin, çalışanların şirket kafeteryasında Bitcoin'le öğle yemeği almalarına izin veriyor ama bu program şimdiye kadar başarılı olmadı. Sonuç olarak, bugün bir sandviçe Bitcoin cinsinden 5 dolar ödemek gelecek Noel'de 100 dolar ödemek gibi bir şey olabilir. Kimse ne olacağını bilemez.

Ancak burada bir sorun var: Eğer bir kripto para harcanmayacak kadar volatil ise, kullanışlı bir para birimi olamaz. Öte yandan, eğer bir gün istikrara kavuşur ve geniş çaplı bir kullanıma geçerse, artan fiyatları durağanlaşabilir; broker Martin Garcia'nın korktuğu "sıkıcı yatırım" olacaktır. Her iki opsiyon da-Bitcoin'in para olarak kullanışlı olmaması ya da olması-spekülatif parayı Bitcoin'den emerek, sancılı bir çöküşü tetikleyebilir. Bu arada, eğer HODLer'lar para birimi yaygın bir fonksiyonelliğe kavuşuncaya kadar Bitcoin'in üzerinde oturuyorlarsa, daha ne kadar süre beklemeye tahammülleri olacak? Yatırımcı Novogratz "üç yıl 10 yıl olursa, piyasa çökecektir" diyor. Ve de bu senaryolardan herhangi biri gerçekleşirse, Bitcoin'in çöküşüne karşı önlem alabilecek piyasa düzenleyicisi hiç yok ya da etkili olamayacak kadar az.

Yine de, büyük oyuncular bu riskleri almaya değer görüyorlar.



SONRA NE OLACAK?

Balonlar genellikle "aptal para" akıllı parayı kovduktan sonra patlar ancak şimdiye kadar, Bitcoin fenomenini ayakta tutanlar, şahıslar ya da küçük çaplı yatırımcılar oldu. İnsanlar her ne kadar kripto para borsalarında 1 dolar gibi cüzi rakamlara Bitcoin'in kesirlerini satın alabiliyorlarsa da, kurumsal yatırımcılar finansal enstrümanlarla ilgili uyum yasaları nedeniyle bu tür ortamlara girmekten men edilmiş bulunuyorlar.

Ancak bu durum değişmeye başlıyor. Önemli hedge fonlar ve servet yöneticilerin kapılarını çaldığı Coinbase ve BitGo gibi şirketler de bu tür yatırımcıların beklentilerini karşılayacak ürünler ortaya koyuyorlar. Goldman Sachs'ın Bitcoin alım satım operasyonunu lanse etmeye hazırlandığı söyleniyor. (Bankanın şimdiye kadarki tek kripto parayla bağlantılı yatırımı olan Circle adlı startup şimdiden Bitcoin işlem platformunu lanse etti.) Bitcoin'le ilgili boğa piyasası öngörüsünde bulunan yatırımcılara göre, akıllı para akışı halihazırda Bitcoin'e yatırılan bütün serveti gölgede bırakıp, tek bir atışla teorik olarak piyasa değerinde iki katından fazla bir artış sağlayabilir.

Bitcoin'in değeri inip daha istikrarlı bir noktaya gelinceye kadar epey yükseleceğine dair bir inanç var. Tarihsel olarak, en köpük balonların bazılarının sınırlandıkları görülüyor: 17. yüzyılda Hollanda'daki lale balonu Hollanda'nın ötesine çok az zarar verdi; dotcom balonu Silikon Vadisi'ni patlattı ama uluslararası piyasalar görece hızlı toparlanabildiler. Ancak bugün dünyada herhangi biri- Afganistan'dan Zimbabve'ye daha önce sermaye piyasalarına hiç erişimi olmamış, bankadan yoksun ülkelerin insanları dahil-Bitcoin satın alabilir. Novogratz, "bunun ilk global çılgınlığımızın olması, ömrümüzün tek ve en spekülatif balonunun ortaya çıkışına yol açacak" diyor.

SONRA NE OLACAK?

BU GİBİ NEDENLER ve daha fazlasından dolayı Novogratz'a göre, "kripto balon 10 trilyon dolara ulaşırsa, kimse şaşırmasın ve bu da, bugünkü değerin 20 katından fazla." Eğer bir karşılaştırma yapmak gerekirse, dotcom balonu sönmeden önce Nasdaq borsaları 6 trilyon doların üzerinde bir değere ulaştılar.

Nasdaq tabii ki, dotcom balonunun sönmesinden önce ve sonra iş dünyasının güç merkezleri olarak kurulan Microsoft, Intel ve daha pek çok başka şirketi içeriyordu. Bitcoin şimdilik değeri kanıtlanmamış bir ornitorenk konumunda. Hatta bu çılgınlıktan en çok yararlananlardan biri olan Coinbase'in CEO'sunun bu konuda endişeleri var. Brian Armstrong kısa süre önce Fortune'a, "muhtemelen bir balonun ortasındayız" diye samimi bir açıklamada bulunmuştu. Toplam 500 milyar doların üzerindeki piyasa değeri ve buna karşılık, gerçek anlamda kullanıma sokulma olasılığının düşük olması göz önüne alındığında, Armstrong "bu yarım trilyonluk değeri gerçekten kazanmadığımızdan" endişeli. Bununla birlikte, deneyimlerine dayanarak, Bitcoin'in fiyatının yükseldiği her defasında, değerlemenin daha yüksek bir seviyede-hatta çöküşlerden sonra bile-sabitlendiğine dikkat çekiyor.

Bitcoin'in fiyatı ne kadar kapasitesinin üzerine çıkarsa, iyimser yatırımcılara göre, teknolojisi de bu abartılı resmi yakalamak için o derece çaba harcayacak. Digital Currency Group'tan Demirörs, "gündemdeki finansal spekülasyonlar altyapıyı geliştirmek için çok önemli" diyor. Bu abartılı tablo programcıları ve iş dünyasını Bitcoin'le ilgili projeler için zaman ve çaba harcamaya teşvik ediyor. Nitekim, Bitcoin'e inanan uzak görüşlü kimseler kripto para ekonomisine servetlerini akıtarak blockchain odaklı işler kuruyorlar; bunlara örnek olarak Winklevoss ikiz kardeşlerin kurduğu Gemini ya da Naval Ravikant'ın kurduğu kripto para hedge fonu AngelList sayılabilir. Para kazanmak da para gerektiriyor.

BITCOIN'E KUŞKUYLA YAKLAŞANLARDAN BIRI, BUNA YATIRIM YAPMANIN "1980'LERDE YENI VIDEO TEKNOLOJISI ORTAYA ÇIKARKEN SADECE BETAMAX'TA ISRAR ETMEK GIBI BIR ŞEY" OLDUĞUNU SÖYLÜYOR.

Ayrıca yine Bitcoin'e ne kadar çok para akarsa, destekçileri de bunu güncellemek için daha tutucu bir yaklaşım benimseyebilirler. Bu da, seleflerinin önüne geçebilmeleri için diğer kripto paralara bir fırsat sunabilir. Kripto hedge fon Polychain Capital'in kurucusu Olaf-Carlson Wee, "sanırım Bitcoin'in pazar payı uzun vadede bir inişe işaret ediyor çünkü daha pek çok ilginç teknoloji geliştiriliyor" diyor ve şunun da özellikle altını çiziyor: "Temel kural olarak, hiçbir zaman kripto paralara karşı bahse girmem".

Coin Center'ın sahibi Jerry Brito'ya göre, Bitcoin'in geleceği yalnızca sınırsız bir getiri potansiyeliyle bağlantılı olmayıp aynı zamanda kızının daha iyi bir dünyada büyüyeceğinin de garantisi. "Paranızı güvende tutabileceğiniz, dünyanın herhangi bir yerinde herhangi birisiyle ticaret yapabileceğiniz bir tablo söz konusu" diyor. Bu durumda, Bitcoin'in cazibesi de paradan değil teknolojiyle ilişkili. Belki de bundan dolayı, Brito karısıyla beraber bebek için seçtikleri ismin finansal bir anlamı olmadığına dikkat çekiyor. Ona Penny adını vermişler ama Penelope'un kısaltılmışı olarak. ■



Diplomatlıktan işadamlığına geçen Eşeli, kendini Küba'da Arif Sağ ile kaşılaşmaya kadar bir dizi maceranın içinde buldu.

TÜRKİYE-KÜBA BİYOTEKNOLOJİ KÖPRÜSÜ

Eski diplomat Gökhan Eşeli'nin başkanı olduğu Momentum Cuba şirketi, Küba'nın güçlü olduğu sağlık ve biyoteknoloji sektörlerinin dünyaya açılmasının Türkiye ayağını gerçekleştirmeye hazırlanıyor. Şirketin Havana ve İstanbul ofislerinin üzerine Eşeli'nin 21 yıllık Küba deneyimi eklenince iki ülke arasında köprü kurmak kolaylaşıyor.

KEREM ÖZDEMİR

MOMENTUM CUBA'NIN şu anda Küba'daki asıl işleri sağlık ve biyoteknoloji. Momentum Cuba Başkanı Gökhan Eşeli'nin kurduğu bu kısa cümlenin ardında uzun bir hikaye bulunuyor. Hikayeye heyecan kazandıran, 60 yıldan uzun bir süredir Küba'nın gündeminde olan sağlıkla bunun 2000'li yıllara yansımış versiyonu olan biyoteknolojinin birbiriyle içiçe yeni bir gelişim çevrimi oluşturmaları. Canlı hücreler ile teknolojiyi bir araya getiren biyoteknoloji hikayede başrolü kapmış durumda.

Küba'nın biyoteknoloji alanında faaliyet gösteren iki önemli devlet şirketinin Türkiye ve bölge temsilciliğini aldıklarını söyleyen Eşeli, "Anlaşmaya konu olan iki önemli ilaç serisinden birinin adı Vidatox. Bu ilaç, sadece Küba'da yetişen mavi akrebin zehirinden üretilen bir damla ve kanser tedavisi olarak radyoterapi ya da kemoterapi alan kişilere uygulanıyor. Bu destek ürünü, ağrı ve sızıyı dindirirken bağışıklık sistemini güçlendiriyor. Hasta mutsuz ve bitkin yatmıyor ve Vidatox'un orta derecede tümörlerle mücadele ettiğide kanıtlanmış" diyor.

Eşeli, bunları bir işadamı olarak anlatıyor ancak basit bir Google taraması, Amazon aracılığıyla distribütörün stoğu üzerinden satılmaya başlanan bu destek ürününün kilo almayı sağlayan, öksürüğü azaltan ve yaşam kalitesini artıran bir doğal ürün olarak tanımlıyor. Klasik kanser tedavisi görenler tarafından destek olarak kullanılan ürün herhangi bir tedaviye alternatif oluşturmuyor.

Sadece destek ürünü olmasına karşın Vidatox, Eşeli'nin hayatında şimdiden önemli bir rolü kapmış durumda. Eşeli, bir bilimadamı, bir doktor ve bir avukat olmak üzere üç kişiden oluşan bir heyeti dört ay süren bir sürecin sonunda gerekli -ve alması zor- izinleri alarak Küba'ya götürmeyi başarıyor. Obama dönemindeki yumuşamanın yerini Trump dönemi politikalarına bırakmasının yarattığı değişim, ABD'nin Küba'dan büyükelçisini geri çekmesinden anlaşılıyor. Sürecin daha zorlu hale gelmesi de bu değişimin sonucu ancak özel bir vize tipi olan bilimsel değişim vizesi ile ABD'li heyeti Küba'ya götürmenin yolu açılıyor. Eşeli burada sağlık işbirliği için temaslarda bulunan heyeti, Küba'da kanser tedavisi görenlere



FOTOĞRAFLAR **CANER ÖZKAN**

destek veren bir merkez olan La Pradera'ya da götürmeyi istiyor.

La Pradera'da direktörün ardından onkolog ile de görüşmek için beklerken tesiste bir Türk hastanın da bulunduğu kendisine söyleniyor. Eşeli, "Türk hasta var, dediler. Eski diplomat olarak gurbette hep gidelim bir merhaba diyelim şeklinde bir konsolosluk refleksimiz vardır. Kim bu adım deyince, gösterdiler. 40 yaşlarında sakallı birine el sallayıp selam verdim. Sohbete başladık. 'Ben hasta değilim, babam Arif Sağ tedavi görüyor' dedi" diye anlatıyor.

Havuzun başında oturan Sağ ile kısa bir sohbet etmişken onkoloğun çağırması ile ayrılıyorlar. Ancak Arif Sağ'ın burada yaşadıklarını Türkiye'ye döndükten sonra anlatması, farkındalık yaratma konusunda Eşeli için beklenmedik bir destek oluşturuyor. Vidatox ağı Eşeli açısından beklenmedik bir biçimde genişliyor. La Pradera'nın onkoloğunun bir ay boyunca Sırbistan'da bulunmasını da içeren bir sürecin ardından bu iki ülke de birlikte çalışma kararlılığı sergiliyor. Hatta Eşeli Küba'dayken Sırbistan Cumhurbaşkanı Aleksandar Vucic'in Küba ziyareti gerçekleşiyor.

Eşeli'nin distribütörlüğünü aldığı diğer destek ürünü Spirulin de, deniz yosunundan yapılan doğal bir hap. Bu ürün de kanser ile bağlantılı olmasa da benzer bir kullanım alanına sahip: sporcular ve yoğun iş temposunda çalışanlar için bir destek ürünü.

Eşeli, kritik ve duygusal boyutları olan kanser konusunda umut tellallığı yapmaktan uzak durmaya büyük özen gösteriyor ve kendisini bir işadamı olarak çok net tanımlıyor. Bir işadamı olarak kurduğu şirketi "Momentum Cuba, tamamen Küba'ya uzmanlaşan ve sağlık ile bioteknoloji alanlarında iştigal eden bir şirkettir" diye açık bir ifadeyle tanımlaması bunun sonucu. İşin sağlıkla ilgili değerlendirme tarafını da bir genel cerraha bırakarak bu ayrımı net bir şekilde yapıyor. Küba'nın kendi sağlık çözümlerini geliştirme konusunda izlediği rol de bunu gerektiriyor. Ülkede komünist devrimin ardından konulan "vatandaşlarına kaliteli sağlık hizmetini ücretsiz sunma" vizyonu ve aradan geçen 60 yıldan uzun sürede bu alanda yapılan yoğun çalışmalar Küba'yı sağlık sektörünün liderlerinden birihaline getirmiş durumda. Küba'da sağlık hizmetlerinin modeli de farklılık gösteriyor.



1996'da Havana'ya diplomat olarak giden Eşeli, Küba'yı çok iyi tanıyor.

Burada yapılan iş, gelir getirmeye odaklı değil. Küba'nın kendi vatandaşlarına ücretsiz olan hizmetler yabancılara verilirken belirli bir ücret alınsa da sağlık raporları incelenerek gerçekten fayda oluşacaksa hastaların kabul edildiği bir sistem var. Diplomatik geçmişinden kaynaklanan biçimde kurallarla çalışmaya alışık olan Eşeli'nin Momentum Cuba'da bu kurallara uymakla sorunu yok ama Eşeli Cumhuriyet Halk Partisi'nden (CHP) tanışıklığı olan Arif Sağ ile Küba'da karşılaşması da dahil olmak üzere yaşadığı film gibi olaylara inanmakta güçlük çekiyor.

Bir yandan da bu yaşananlar, 1996'da diplomat olarak gittiği Küba'da o zamanlar yaşadıklarını canlandırıyor. Küba'nın dışa açılım adımlara başladığı bir dönemde bu ülkeye giden Eşeli, Küba Devlet Başkanı Fidel Castro'nun Habitat Zirvesi için İstanbul'a gelmesi; hem Küba'ya duyulan sempati hem de Atatürk ile ilgili söylediklerine bağlı olarak büyük ilgi görmesinin ardından müthiş hareketlenen Türkiye-Küba ilişkileri dalgası sırasında Küba'da

Havana Büyükelçiliği'nde görev yapıyor. Bu, dönemde büyükelçilikteki ikinci adam olarak rolünün kendisine çok şey kazandırdığını belirten Eşeli, buradaki sıcak ilişkiler döneminde kurulan bağlantıların işadamı olarak kendisine çok faydalı olduğunu gizlemiyor. Ancak Küba'daki rejimin doğası gereği, bu ilişkilerin ciddi bir devlet yapısı tarafından şekillendirildiğini de ekliyor.

Bu, Türkiye'deki "tanıdıklarım var, hallederiz" mantığı nedeniyle yanlış anlamaya çok müsait bir konu. Netleştirmek açısından, Küba'daki prosedürleri ve neyin hangi süreçlerle ilerlediğini bilmeye vurgu yapmakta yarar var. Küba, komünizmden gelen bir gelenekle kontrollerin ve onay süreçlerinin çok sıkı olduğu bir ülke. Eşeli, bu denklemde kendi konumlarını "Küba'da, siyasal, sosyal ve iş alanlarında toplam 21 yıllık tecrübemize dayanarak, Havana ve İstanbul ofislerimizde faaliyet gösteriyoruz" sözleriyle netleştiriyor. Derinine inildiğinde ise tanımlama "Momentum Cuba, Küba Sağlık Bakanlığı'nın yetkili temsilcisi olup, Küba sağlık sisteminin sunduğu tüm hizmetleri uluslararası alanda sağlama lisansına sahip. Küba, Batı'da çaresiz kabul edilen birçok hastalıkların tedavi edilmesindeki başarılarıyla tanınıyor. Ülkenin biyoteknoloji sektörüne yaptığı dev yatırımlar başta kanser aşırıları, cilt ve diyabetik tedavileriyle ortaya çıkmış durumda"ya dönüşüyor.

Sadece Momentum Cuba'nın Küba Devleti ile yaptığı anlaşmalarla gündemine aldığı iki ürün bile bu konuda net bir fikir elde etmek için yeterli. Türkiye yetkili distribütörlük hakkı alınan Vidatox, onkolojik yani kanserle ilgili bir üründen Türkiye hakları alınan diğer ürün kategorisi, dermatoloji alanında vitiligo ve sedef hastalığını tedaviye yönelik işlev görüyor. İkinci ürün ailesinde yer alan ürünler, insan plasentası kullanılarak üretiliyor ve Küba biyoteknoloji sektörünün en farklı çalışmalarından birini oluşturuyor. Eşeli, "Havana'daki, Plasental Histoterapi Merkezi'yle yaptığımız anlaşma sonucu, bu ürün ailesinin Türkiye haklarını elde etmiş bulunmaktayız" diyor.

Küba, "ünlü" olan ancak şimdiye kadar dünya pazarlarına açılmasında yavaş davranılan ürünlerini dünyaya açma konusunda artık daha istekli ve daha fazla çaba harcıyor. Ülkenin sağlık alanındaki sicili, burada güçlü bir dayanak. Sağlık hizmetlerine verilen önem sayesinde Küba, ortalama yaşam süresini ABD'nin üzerine çıkarmayı ve anne-bebek ölüm oranını sıfıra çekmeyi başarmış ve anneden bebeğe AIDS (HIV) geçişini engellemiş durumda.

İşlerinin bir bölümü ABD ile bağlantılı olan Eşeli, Trump döneminde ABD-Küba ilişkilerinde Obama döneminde hızın düşmesinin kendilerini de yavaşlattığını söylüyor. Obama'nın ziyareti, uluslararası otel zincirlerinin Küba'da otel açmaya başlamaları ve Rolling Stones konseri ile simgelenen bu dönemin en azından şimdilik geride kaldığı aşikar. Eşeli, Trump dönemindeki bu yavaşlamanın kendilerine rakip olabilecek başka oluşumları da yavaşlatarak kendilerine hazırlık yapmak için zaman kazandırdığı şeklinde olumlu bir bakış sergiliyor.

Eseli bu konuda haklı olabilir ancak biyoteknoloji alanında uzun vadede Türkiye'de üretimi de kapsayan hayaller kurarken bunun diplomatik bir söylem olduğunu düşünmek daha yerinde görünüyor. İki ülke arasında özellikle Türkiye'ye de faydalı olacak biyoteknoloji köprüsünün kurulması konusunda daha hızlı olmakta yarar var. Eşeli'nin Fast and Furious filminin Havana'da çekilen kısa bölümünün yarattığı heyecanla ilgili anlattıkları, hızın burada yaratabileceği cazibeye işaret ediyor. Havana sahilindeki yarış sahnesinin heyecanı, Küba'nın biyoteknoloji ürünlerinin yurtdışına açılmasında Momentum Cuba'nın yaratabileceği etkinin de işareti gibi. ■



İNSAN PLASENTASI İLE ÜRETİLEN DERMATOLOJİK ÜRÜN, VİTİLİGO VE SEDEFE KARŞI ETKİLİ.



KÜBA'NIN MAVİ AKREP ZEHİRİNDEN ÜRETTİĞİ VİDATOX, KANSER TEDAVİSİNDE DESTEK AMAÇLI KULLANILIYOR.

KÜBA: SAĞLIKTA GÜÇLÜ ÜLKE

- Küba'nın öne çıkan bazı sağlık göstergeleri şu şekilde sıralanıyor:
- Dünyada kişi başına en fazla doktor düşen ülke.
- Dünyanın en büyük tıp fakültesine sahip ülke
- Dünyada en fazla doktor ihraç eden ülke.
- Küba'nın ortalama yaşam süresi ABD'den yüksek.
- Küba'da anne-bebek ölüm oranı sıfır.
- Küba anneden bebeğe AIDS (HIV) geçişini engellemeyi başardı.

TASARIM ODAKLI

TEKNOLOJİ VE KÜRESELLEŞME HER ZAMANKİNDEN DAHA FAZLA VE DAHA HIZLI BİR YIKIMA YOL AÇIYOR. BAŞTA KALMA MÜCADELESİNDE, AKILLI ŞİRKETLER MÜŞTERİLERLE DAHA İYİ İLİŞKİLER KURABİLMEK VE REKABETÇİ AVANTAJ ELDE EDEBİLMEK İÇİN TASARIMA YÖNELİYORLAR. BU YAZIDA DA TASARIMI DOĞRU YAPAN BİR DİZİ SEKTÖRDEN 25 ŞİRKETİ SEÇTİK.

İŞ DÜNYASI



AIRBNB'NİN KURUCULARI öykülerinden söz ettiklerinde, genellikle startup inkübatörü Y Combinator'un kendilerine dört önemli kelime tavsiyesinde bulunduğu 2009 yılına dönerler. O dönemde Airbnb'ye kayıtlı misafir sayısı binin altındaydı. Kurucular Brian Chesky, Joe Gebbia ve Nate Blecharczyk tamamen verilere ve web sitesini yenilemeye odaklanmış bir halde, işlerinin ölçeğini büyütmek için Silikon Vadisi'nde adeta diz çökmüşlerdi. Şirket umut verici bir başlangıç yaptıktan sonra geliri haftada 200 dolara sabitlendi. İşlerin neden yolunda gitmediğini anlamaya çalışan Graham Airbnb'nin kullanıcılarıyla ilgili bilgi toplamak için üçlüye baskı yapmaya başladı. Tam olarak neredeydiler? The *Airbnb Story*'de, Leidh Gallagher Graham'ın müşteri kitlesinin büyük bir bölümünün New York'ta yoğunlaştığını öğrendiği zaman gösterdiği tepkiyi anımsıyor: "Durdu ve kendisine söylediklerini onlara tekrarladı: 'Yani siz Mountain

View'dasınız ama kullanıcılarınız New York'ta öyle mi?' Bunun üzerine önce birbirlerine sonra ona baktılar. 'Evet öyle' dediler. 'O halde hâlâ burada niye duruyorsunuz?' diye sordu Graham. 'Kullanıcılarınıza gidin.'"

Bu teşvik -ülke boyunca dolaşmak ve müşterilerle zaman geçirmek- Silikon Vadisi bilgeliğinin temel dayanağı olan, veri ve teknolojinin her tür sorunu çözdüğüne dair inanışa bir tür meydan okumaydı. Ve nitekim Airbnb'nin Graham'ın tasviyesine uyması, şirkette dönüm noktası sayılabilecek uygulamaları da beraberinde getirdi. Bunlardan biri de şuydu: Ev sahiplerine mülklerinin daha iyi fotoğraflarını ortaya koymaları için yardımcı olmak işlerine destek sağlayacaktı.

Üzerinden on sene geçmişken, bugün artık "kullanıcı deneyimi" sözünün teknoloji endüstrisinin en çok kullanılan kalıp cümlelerinden biri olduğunu görüyoruz. Ancak altta yatan fikir-empatide güç olduğuna dair-hiç bu kadar derin olmamıştı. Bu en az iki nedenden dolayı doğru: Biri şu ki, modern zamanların büyük güçleri olan küreselleşme ve dijitalleşme pazara girişteki geleneksel bariyerleri kaldırıyorlar. Büyük şirketler artık pazar konumlarını rakiplerine karşı korumak için büyük imalat kapasitesine, üstün bir dağıtım zincirine ve kurulu dağıtım şebekelerine güvenemezler. Çin'in ve diğer gelişmekte olan ekonomilerin yükselişi büyük veri, nesnelerin interneti, platform ekonomileri, yapay zekâ ve otomasyon gibi yeni çıkmış teknolojilerle birleştiğinde geleneksel arka plan savunmalarını düzleştirip, ticarileştirir. İkinci neden ise, karmaşıklık. Tasarım, her şeyin birbirine aşırı bağlı dünyamızdaki kaosa düzen ve uyum katabilir.

Tasarım her şeyin birbirine fazlasıyla bağlı olduğu dünyamızda kaosa bir düzen sunabilir.

Bu yeni ortamda akıllı şirket liderleri tasarımın- hem tat veren hem de müşteriler ve kullanıcılarla gerçek anlamda bağ kurulmasını sağlayan- önemli bir farklılaştırıcı unsur olabileceği görüşündeler.

Sonuçta da tasarımın zamanımıza damga vurduğunu görüyoruz. Fortune 500 şirketleri baş tasarım sorumluları işe alıyor, tasarım ve inovasyon merkezlerine ciddi yatırımlar yapıyorlar. Profesyonel hizmet şirketleri de bu furyaya katıldılar. 2013 yılında Accenture önemli bir tasarım kuruluşu olan Fjord'u satın alırken, PwC ise dijital kreatif danışmanlık kuruluşu BGT'yi aldı. McKinsey & Co. 2015 yılında Silikon Vadisi merkezli tasarım firması Lunar'ı satın aldı. Geçen yıl ekim ayında, Hindistanlı yazılım devi Wipro tasarım ajansı Cooper'ı satın alarak, 2015 yılındaki Designit satın almasına bir yenisini daha eklemiş oldu. Bu arada, bir dizi önemli iş ve tasarım okulu da MBA'ların daha çok tasarımcı gibi düşünmeleri için disiplinler arası programları uygulamaya koydu.

"Tasarım Odaklı İş Dünyası" başlıklı yazı paketinde de *Fortune*, tasarıma taahhüdü rekabet avantajına dönüştüren 20 küsur kadar şirkete ışık tutuyor. Bu şirketleri belirlemek için *Fortune* tasarımcıları araştırdı, yöneticileri sorguya çekti ve kurumların tasarım taahhüdünü mercek altına aldı. Sonuçta ortaya çıkan tamamen bilimsel bir liste değil. (Tasarım büyük ölçüde, niceliksel bir iş değil.) Ayrıca gerçek anlamda kapsayıcı bir liste de değil. (Bugünlerde o kadar çok sayıda şirket tasarıma odaklanıyor ki, bu konuyu derginin tek bir sayısında işlemek zorlaşıyor.) Ancak değerlendirmemizde barajı geçen şirketler daha akıllı, üzerinde daha fazla düşünülmüş ürün ve deneyimler yaratmak için bu hareketin ön saflarında yer alan markalar.

Kuşkusuz büyük tasarım ve "farklı düşünme"yi öğrenme konusunda hiçbir şirket Apple'ı geçemez. Gerçi son yıllarda Apple'ın tasarım büyüsünü biraz yitirip yitirmediğine dair tartışmalar olsa da, dünyanın en değerli şirketi sınırları zorlamaya devam ediyor. Bu arada, Alphabet, Amazon ve Nike gibi belli başlı şirketlerin bazıları tasarım becerilerini geliştirmek suretiyle belli bir başarı elde ettiler. 2003 yılında IDEO ortak kurucusu David Kelley'nin gündeme getirdiği "tasarım odaklı düşünme", ürün ve hizmet yaratmada kullanıcı odaklı bir yaklaşım benimsemeyle eş anlamlı hale geldi.

Ancak tasarım ve tasarım odaklı düşünmeye yönelik bu ani ilgiye dudak bükenler de var. Pentagram ortağı Natasha Jen 2017 yılı başlarında New York tasarım konferansında "Tasarım Odaklı Düşünme Saçmalık" başlıklı sunumuyla hararetli bir tartışmayı fitillemişti. Başlıca şikayeti ise şuydu: Tasarım odaklı düşünenler sıklıkla kötü tasarıma dikkat çekmeyi göz ardı ediyorlar. Fitbit bileklikleri ve Lytro kamera üzerinde çalışan teknoloji tasarımcısı Gadi Amit tasarım odaklı düşünme takıntısının zamanın boşa harcanmasına yol açtığını ve modern ürün döngülerinin hızına ayak uyduramadığını söylüyor.

Bu anlamlı bir tartışma. *Fortune* (ABD) da bu mart ayında Singapur'da düzenlenecek olan "Brainstorm Design" adlı konferansta *Time* ve *Wallpaper*'dan meslektaşlarıyla beraber bu konuyu ele almaya devam edecek.

Her şey rağmen sonuç olarak, şu bir gerçek: İş her zaman tasarımla çok daha güzeldir. —*Clay Chandler*

DYSON



SAÇ KURUTMA MAKİNESİ NE ZAMAN COOL OLUR? NE ZAMAN Kİ, GÜÇLÜ BİR ARGE VE LAZER BENZERİ ODAKLANMANIN ÜRÜNÜ OLURSA...

● İNGİLİZ ENDÜSTRİ TASARIMCISI James Dyson kariyerini yıkıcı teknolojiyi Apple tarzı minimalizmle birleştirerek elektrikli süpürge, vantilatör ve saç kurutma makineleri gibi günlük kullanılan aletlerini sadık bir hayran kitlesi oluşturabilecek ürünlere dönüştürmek için çalıştı. İşte buna bir örnek: Sağda yer alan Dyson Supersonic saç kurutma makinesi. Dört yıllık bir sürede ve 600 prototip arasından geliştirilen cihaz geleneksel bir saç kurutma makinesinin yarı ağırlığı ve buna karşılık sekiz katı hıza sahip dijital bir motor içeriyor.

Bu tür bir güç katan özellik ise anormallik değil. Dyson İngiltere'de robotların ve yapay zekâ araştırmalarının en büyük yatırımcısı. Şirket eylül ayında Dyson Mühendislik ve Teknoloji Enstitüsü'nü kurdu; ofisin bulunduğu komplekste yer alan üniversite, Dyson'ın tahminlerine göre 2020 yılında sayısı 6 bine çıkacak olan, gittikçe büyüyen mühendis ve bilim adamı çalışanını yetiştirmeyi amaçlıyor. Dyson aynı zaman diliminde pille çalışan araçların geliştirilmesine de 2,6 milyar dolar yatırmayı planlıyor. —*Debbie Yong*

FOTOĞRAF: DYSON'A TEŞEKKÜRLER

GOOGLE

RUHU OLAN TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ VE YAZILIMININ PEŞİNDE



GOOGLE ARTIK TAM OLARAK BÜYÜDÜ. **Apple, Yahoo ve hatta Amazon dahil pek çok teknoloji şirketinde olduğu gibi, Google'ın tasarım dili her renk, yazı biçimi ve noktalama işaretinin rastgele kullanıldığı ve sürekli değiştiği ilk zamanlarından bu yana uzun bir yol kat etti. (Bunun için 1998 yılındaki sayfasına bakmanız yeterli.) Zaman içinde, Google'ın muadilleri tuhaf, süslü yazılar ve gölgelerden vazgeçip, Apple'ın zarif, fütürist ve Braun'dan esinlenmiş styling'inin en iyi şekilde kavradığı minimalist biçimlere ve renk paletine yöneldiler. Ancak Google bu yolu benimsemedi. Şimdi Alphabet'in çatısı altında yer alan şirket 19'uncu yıldönümünün arifesinde, sofistike endüstriyel ve yazılım tasarımını sıra dışı biçimler, yeni dokular ve Pixel 2 telefonundaki güç düğmesindeki göz alıcı parlak renklerle evlendirerek genç kişiliğini korumuş oldu. Günümüz köşeli cihazları plastik ve cam, siyah ve beyaz ve de topyekûn ifadesizken, Google'ın ürünleri insani bir coşku ve neşe yansıtıyor; bu da, benzerlerinin kendilerini çok da ciddiye almamaları gerektiği yönünde bir mesaj** ***—Andrew Nusca***



Google Pixel 2

SAMSUNG
BÜTÜNCÜL, STRATEJİK GÖRÜŞ

ÇOK DEĞİL KISA süre önce, Samsung yaratıcılığını Apple'a karşı savunmak için kendisini mahkeme salonunda bulmuştu. Ancak şirketin uygun bütçeli bir marka imajını değiştirmek için yıllardır sürdürdüğü mücadele meyvesini vermeye başladı. Halen Samsung teknoloji dünyasının ARGE'ye en çok yatırım yapan şirketi. Peki televizyonları, telefonları, ev aletleri ve ofisleri ne durumda? Hepsi de arzu edilenler listesinde. *—A.N.*

HUAWEI
BİR İNOVASYON ÜSSÜ KURMAK

ÇİN'İN TEKNOLOJİ devleri kendi kıyıları ötesinde uzanan pazarlara bakarlarken, çoğunun şaibeli fikri mülkiyet hakları nedeniyle bu yolculuğu yapamayacağı belliydi. Ama Huawei bu kategoriye girmedi. Shenzhenli cihaz üreticisi hem yazılım hem de donanımda uluslararası patentlerde lider. *—A.N.*

AMAZON
İNSAN ODAKLI KAPİTALİZM

İYİ TASARIM sadece estetikle sınırlı değil; fonksiyon da eşit derecede önemli. Zaten her şeyi satan mağazadan daha işlevsel ne olabilir ki? Çok iyi korunmuş web sitesinden az kasiyerli mağazalarına, konuşmayla harekete geçebilen cihazlarına kadar her alanda Amazon'un müşteri odaklılığı göz ardı edilemez. *—A.N.*

MICROSOFT
YÜZDE 99 İÇİN TASARIM

MICROSOFT'UN DİKKAT çekici ara yüzeyleri, modern Metro tasarım dili ve interaktif Fluent Design System'i için söylenecek çok şey var. Ancak bu titanı diğerlerinden ayıran özellik, ürünleri engelsiz insanlara olduğu kadar engellilere de erişebilir kılan kapsayıcı tasarıma yaptığı vurgu. *—A.N.*



Amazon Echo Spot

FOTOĞRAFLAR: GOOGLE VE AMAZON'A TEŞEKKÜRLER



▲ Musical.ly


▲ Snap


▲ Meitu

MUSICAL.LY

ÇILGINLIK DERECESİNDE POPÜLER BU SOSYAL VİDEO UYGULAMASININ SIRRI NEDİR? SIRRI, VİRAL OLACAK ŞEKİLDE ÜRETİLMİŞ TASARIM.

● MTV ARTIK ÇOOOK GERİLERDE, geçen yüzyılda kaldı. Günümüzde ergenler, hit uygulama Musical-ly'deki 15 saniyelik şarkı klipleri kütüphanesine ulaşarak kendi müzik videolarını üretiyorlar. İlk başta eğitimciler için lanse edilen Çin merkezli DIY pleybek hizmetinin kurucuları, çocukların matematik hesaplamalarının nasıl yapıldığına bakmaktansa Taylor Swift'i taklit etmeyi tercih ettiklerini belirlediler. Bir başka ders mi? Küçük çaplı ama önemli tasarım rötuşları – Musical. ly logosunun başka uygulamalarda paylaşımı halinde kırpılmaması için kaydırılabilmesi- şirketin kullanıcı portföyünü daha da büyütmesini sağladı. Tüm bunlar hızla büyüyen müzik video üreticisinin ayda 60 milyon aktif kullanıcıya sahip olmasını ve Çinli internet kuruluşu Toutiao tarafından 1 milyar dolara varan bir fiyata hemen satın alınmasını sağladı. *—Michal Lev-Ram*

MEITU AKLA HAYALE GELEBİLECEK EN YARATICI RÖTUŞLAR

● RÖTUŞLU FOTOĞRAFLAR hiç bu kadar güzel gözükmemişti. Yine bir başka Çin merkezli uygulama üreticisi Meitu (bu sözcük Çince'de "çok güzel resim" anlamına geliyor) milyonlarca genç insanın selfie'lerini güzelleştirmelerini sağlıyor- gözler daha parlak hale getiriliyor, cilt pürüzsüzleştiriliyor, yüz hatları düzeltiliyor ya da istenilen özellikler belirginleştiriliyor. Şirketin uygulamalar serisi (BeautyCam, SelfieCity ve Makeup Plus'ı düşünün) tüm dünyada 1 milyarı aşkın telefona indirilip, yerleştirilerek, büyütülmüş gerçeklik ve makine öğrenimi gibi karmaşık teknolojileri sıradan insanlar için erişilebilir hale getirdi. Meitu'nun gizli sosu mu? Tek bir şey yapan ve onu da iyi yapan mobil uygulamalara olan mevcut talepten pay almak ve ayrıca narsistik eğilimleri tatmin etmek. *—M.L.*

SNAP UX'TE YENİ MACERALAR

● DÜRÜST OLALIM: Snapchat'i ilk kez indirdiğinizde muhtemelen nasıl kullanacağınızı bilmiyordunuz. Parmağımla ekran üzerinde mi hareket ettireceğim? Menü nerede? Snap'in popüler filtrelerine ve popüler olmayan Spectacles'ına uzanan, kullanıcı deneyimine yönelik alışılmışın dışındaki yaklaşımı, büyük ölçüde 'feed'lere dayanmasıyla bilinen bir kategori ortaya koymuştur. *—A.N.*

INSTAGRAM DENEYİMİ KORUMAK

● EVET, SNAP'İ UX kurallarını (bir web sitesinin ya da uygulamanın yaratıcı yanlarını müşteri için kullanışlı hale getirmek) bozduğu için tebrik ettik. Ancak rakip Instagram'ı da ana eksenine, kuşkusuz Snap'ten kopya edilmiş, canlı video ve Story (Hikâye) eklerken, aynı zamanda sakin sosyal ortamını koruyabildiği için de tavsiye ediyoruz. Bu özelliği, ana şirket Facebook'un aynı uygulamasından sunduğu kalabalık opsiyonlardan fersah fersah uzakta olmasıyla avantaj sağlıyor. *—A.N.*

FOTOĞRAFLAR: APPLE, SNAP, MUSICAL.LY VE MEITU'YA TEŞEKKÜRLER

IBM

MÜŞTERİYE POST-IT NOTU BIRAKMAK. KOGNİTİF BİLİŞİM VE SİBER GÜVENLİK DÜNYASINDA KAZANABİLMEK İÇİN SAYGIN TEKNOLOJİ DEVİ TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME KONUSUNDA BÜYÜK OYNUYOR. PEKİ, NE KADAR BÜYÜK? ŞİRKET DÜNYANIN EN BÜYÜK TASARIM EKİBİNE SAHİP OLMAKLA ÖVÜNÜYOR.

▲ IBM'in Austin'deki tasarım merkezinde bulut ürün tasarımcıları bir uygulama geliştiricisi için "empati haritası" üzerinde çalışıyorlar.

▲ FOTOĞRAFLAR SARAH LIM



IBM'DE HIZLA yaşanan tasarım değişiminin izinden gitmek istiyorsanız, Post-it notlarını takip etmeye çalışın.

Kariyerine 32 yıl önce şirketin çağrı merkezinde çalışarak başlayan ve halen teknoloji devinin direktörlerinden olan Diane Paulenich, "bu notları her yerde görüyorum" diyor. "Bu belki kulağa saçma geliyor. Ama farklı ofislere girdiğimde, çalışanlardan oluşan ekipler bir araya gelip post-it notlarla birbirleriyle haberleşiyorlar. "

Bu yapışkan notlar "tasarım odaklı düşünme" egzersizlerinin göstergesi; bu egzersizlere dahil olanlar düşüncelerini parlak renkli küçük kâğıtlara not edip bunları, örneğin, kullanıcı ya da müşterinin ne düşündüğünü, hissettiğini, dediğini ve yaptığını hayal ederek, onun perspektifini anlamak için bir" empati haritası" yaratmak amacıyla beyaz bir tahtanın üzerine yerleştiriyor.

Paulenich her ne kadar ekibiyle yalnızca beyin fırtınası yapsa da, kendisi bizzat tasarım odaklı düşünmenin savunucularından birine dönüşmüş bulunuyor. İnsanlardan fikirlerini yazmalarını isteyerek, kendi ifadesiyle, konuşmalara hakim olan "toplantı boğaları"nın önüne set çekmeyi amaçlıyor. Paulenich aynı zamanda müşteri toplantıları için düzenli olarak empati haritaları hazırlayıp, ortasına da bir resim yerleştiriyor. "Bu haritaların gerçek olmaları için küçük bir figür çiziyorum. Bunun amacı bana 'kendin hakkında düşünme Diane. Onlar hakkında düşün' mottosunu hatırlatmak."

IBM'i patentleri toplayıp, ana bilgisayarlar üreten bir mühendislik şirketi olarak görebilirsiniz. Ya da Google ve Amazon çağında yolunu bulmaya çalışan saygın bir teknoloji gücü olarak da görebilirsiniz. Veya TV reklamlarında görüldüğü gibi yapay zeka platformu Watson'un arka planındaki şirket olarak da adlandırabilirsiniz. Ama bir tasarım lideri olabilir mi? Muhtemelen hayır.

Tekrar düşünün. Halen IBM'in 20 ülkedeki 44 tasarım stüdyosunda faaliyet gösteren, resmen eğitilmiş bin 600 kadar tasarımcısı var; bu da dünyadaki en büyük ekip anlamına geliyor. Üstelik bunlar da yalnızca resmi tasarımcılar. IBM Paulenich gibi on binlerce çalışana tasarım odaklı düşünme konusunda temel eğitim verdi.

Şirketin bu stratejisiyle ilgili daha çarpıcı olan ise, IBM'in bütün bu kapasitesini yalnızca son altı yılda, 2012 yılında Ginni Rometty'nin CEO olarak atanması itibariyle inşa etmiş olması; Rometty göreve geldikten bir yıl sonra şirketin 380 bin çalışanına işe tasarım prizmasından nasıl bakılacağını öğretmesi için yönetici Phil Gilbert'i görevlendirdi.

Aslında IBM'in tasarımda çok bilinen bir geçmişi var. Thomas Watson Jr. 1956 yılında şirketin CEO'su olmasından sonra bir kurumsal tasarım programı oluşturdu. Watson Jr 1973 yılındaki konuşmasında, "iyi tasarım iyi iş demektir" demişti. Ancak zaman içinde şirketin bu odağı kaydı.

Halen IBM'in tasarım faaliyetleri şirketin Austin'deki kampüsünde iki kattan -toplamda 4 bin 650 metrekarelik beyaz tahta ve açık ofis kompleksi-yönetiliyor. Austin, IBM'in 2010 yılında B2B yazılım şirketini satın aldığı Gilbert'in (61) yaşadığı yerdi. Gilbert tasarımcı olarak eğitilmemişti. Ama 1980'lerde ilk startup'ındaki işlerinin ölçeğini büyütebilecek tasarım potansiyeline sahipti. Rometty'nin hızlı hareket etmesi gerektiği yönündeki emri üzerine Gilbert 2013 yılında agresif bir biçimde işe alımlara başladı. O dönemde, IBM her 72 kod yazana karşılık bir tasarımcıya sahipti; günümüzde bu oran 1'e 8. Şirket yeni işe alınanlar için tasarıma yönelik "acemi eğitim kampları" düzenlemeye başladı; daha sonra, bu eğitimden geçenleri çoklu disiplinli ürün ekiplerine-yapay zekadan siber güvenliğe, nesnelerin internetine-yönlendirdi; bu eğitim sürecinden geçen çalışanlar da kendileri bizzat tasarım odaklı düşünmenin temsilcisine dönüştüler.

Şirket 2017 yılında IBM Tasarım Odaklı Düşünme programını lanse etti. Gilbert, bu tür programların nihai amacının IBM'in müşterilerine daha iyi hizmet sunmasını sağlamak olduğunu belirtiyor. "İşler tasarım odaklı düşünmeyle ilgilenmez" diyor. "İşler bu yaklaşımın sonuçlarıyla ilgilenir." Bu da Post-it'e yazılmaya değer bir motto. *–Brian O'Keefe*



▲ **IBM'in tasarım liderlik ekibinin üyeleri Austin'deki ofislerde görülüyor. Soldan: Nigel Prentice, Joni Saylor, Jeff Neely, Liz Holz ve IBM Tasarım'ın genel müdürü Phil Gilbert.**

Şanghay'da kısa süre önce açılan Starbucks Reserve Roastery.

STARBUCKS

SEATTLE MERKEZLİ KAHVE DEVİ TÜM DÜNYADA MÜŞTERİ DENEYİMLERİNİ NASIL YARATIYOR.

IKEA
DAHA FAZLA SATIŞ AMA DAHA AZ KULLANIM

IKEA'NIN HER GÜN mağazalarını ziyaret eden milyonlarca müşterisini tesadüfen çevrecilere dönüştürmesi-işi eşya satmak hem de bol miktarda satmak olan bir şirket-gerçek anlamda bir ironi. Müşteriler Ikea ürünlerini satın almak suretiyle aslında bilmeden, İsveçli eşya devinin sattığı her şeyde karbon ayak izini azaltma misyonunu da satın almış oluyorlar.

Ikea çevre üzerindeki etkisini tasarımla çözülebilecek bir sorun olarak görüyor. Örneğin, şirketin ev eşyalarının üçte ikisinde yer alan ahşabı ele alalım. 2016 mali yılında, Ikea daha fazla sayıda ahşap eşya satmasına rağmen bir önceki yıla göre yüzde 2 oranında daha az malzeme kullandı. Bunun bir yöntemi de, ikonik Billy kütüphanelerinde ahşap malzeme kullanım ihtiyacını yüzde 20 oranında azaltan çift yoğunluklu suntaydı.

Ikea'nın tasarım çalışması aynı zamanda müşterilerin evlerinde daha az kaynak kullanmalarına yardımcı oluyor. Nitekim tüm mutfak musluklarının bir havalandırıcısı var. Bu özellik basınç akışıyla havayla karışarak yüzde 40 daha az su kullanmak suretiyle aynı nem hissinin verilmesini sağlıyor.

Yeşil tasarım yaklaşımının ciroya yansıması da olumlu oldu. Sürdürülebilir ürün satışları 2016 mali yılında yaklaşık 2 milyar dolarken, Ikea 2020 yılı ortalarında bu rakamı 3 milyar dolara çıkarmayı hedefliyor.
—Beth Kowitt


Su tasarrufu sağlayan Ikea musluklarından bir seleksiyon.

PHOTOGRAPHS BY SARAH LIM



DÜNYANIN EN BÜYÜK kahve zinciri yalnızca kahve satmıyor; bir deneyim de sunuyor. Starbucks'ın global tasarımdan sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Liz Muller tüm dünyada 27 bin outlet'in her birini, sahipleri yerelmiş hissini verecek şekilde tasarladıklarını belirtiyor. Sanatçılar ve ara sıra kahve dükkânlarının tasarımına dahil olan Japon Kengo Kuma gibi "Starbucks mimarları" ayrıntıları ülkeler ve toplumlara uyarlamaya çalışıyorlar.

Muller'in en son marifeti ise, aralık ayında Şanghay'da açılan 2 bin 800 metrekarelik Starbucks Reserve Roastery. Burası, Starbucks'ın ultra lüks inovasyon laboratuvarlarından ikincisi ve şimdiye kadarki en büyük dükkânı. Çinli ustalar tarafından elde yapılan bakır kahve makinesi dükkânın şeref konuğu olurken, mekan aynı zamanda her ikisinin de Starbucks için bir ilk olduğu, fırına ve Teavana bara (çay barı) sahip; ayrıca Çinli e-ticaret devi Alibaba'nın imzasını taşıyan sanal gerçeklik turları da sunuluyor. – D.Y.

PEPSICO ÜRÜNLERE KÖPÜRTÜCÜ KATMAK

● **İYİ BİR TASARIM gazoz kutusu için mavi renginin doğru tonunu bulmaktan çok daha fazlasıdır. İşte bundan dolayı PepsiCo CEO'su Indra Nooyi baş tasarım sorumlusu Mauro Poricini'yi 2013 yılında 3M'den transfer ederek, tasarım odaklı düşünmeyi gıda ve içecek devinin stratejik önceliğine dönüştürdü. 2014 yılında New York'ta Tasarım ve İnovasyon Merkezi kuruldu. PepsiCo'nun tasarıma vurgusu yaratıcı ürün payplaynının ortaya konulmasını sağladı. Örneğin, bu yılın başında PepsiCo, sanatçılar tarafından tasarlanmış ve yıl içinde pek çok kez değişen etiketlere sahip premium fiyatlı şişe suyu Lifewtr'yi lanse etti.—D.Y.**



CAPITAL ONE BRANŞ DIŞINDA DÜŞÜNMEK

● **BANKACILIKLA EN YENİ** tasarımın otomatik olarak bir arada olabileceği söylenemez. Ancak Capital One geleneksel bir banka olmaktansa, kendisini yazılım şirketi ve inovasyon inkübatörü olarak yeniden yaratmak için tasarım odaklı düşünmeyi mantrası olarak benimsedi. Tasarım kuruluşları Adaptive Path ve Monsoon'u satın aldıktan sonra, Capital One kısa süre önce, emojili SMS chatbot'undan GPS takipli işlem hikayelerine kadar en yeni dijital özellikleri gündeme getirdi. 2018 yılı başlarında ise, Richmond'da 1717 İnovasyon Merkezi'ni açacak; 4 bin metrekarelik tesis bir deneyim tasarım araştırma laboratuvarını ve bir inkübatör programıyla ortaklık aracılığıyla da 50 kadar startup'ı barındırıyor. —D.Y.

FOTOĞRAFLAR: MATT GLAC-STARBUCKS'A TEŞEKKÜR; IKEA: IKEA'YA TEŞEKKÜR; PEPSICO'YA TEŞEKKÜR

AIRBNB

ORTAK KURUCU JOE GEBBIA PAYLAŞIM EKONOMİSİ DEVİNİN MÜŞTERİLERİNİ DAHA İYİ ANLAMASI İÇİN NASIL "KENDİ KENDİLERİNE DENEYİMLEDİKLERİNİ" VE BÜYÜK TASARIM KÜLTÜRLERİNİN NİÇİN HİÇBİR ZAMAN BAŞARISIZ OLMADIĞINI ANLATIYOR.



AIRBNB KADAR tasarım odaklı düşünmenin önemini vurgulayan çok az şirket vardır. San Francisco'lu startup'ın üç ortak kurucusundan ikisi olan baş ürün sorumlusu Joe Gebbia ve CEO Brian Chesky Rhode Island School of Design'dan (RISD) mezun; bu biyografik ayrıntı ilk başta bazı yatırımcılara itici geliyor ama halen yatırımcılar tarafından 31 milyar dolarlık bir değer biçilen paylaşım ekonomisi devi için bu büyük bir avantaja dönüşmüş durumda. Aynı zamanda şirket bünyesindeki tasarım ve inovasyon stüdyosu Samara'nın da başkanı olan Gebbia'yla tasarıma yaklaşımını konuştuk. —*Leigh Gallagher*

FORTUNE: "Tasarım odaklı düşünme" sizin için ne ifade ediyor?

Gebbia: Bana göre, tasarım odaklı düşünme müşteriyle empati kurun demenin bir başka yolu. Tasarım yaptığınız kişiyi göz önüne alma. Hepsi bundan ibaret. Tasarım yaptığınız kişinin beğenisine uygun bir şeyler yaratabilmeniz için o kişinin gereksinimlerini anlamaya yönelik zaman ve çaba harcamanız anlamına geliyor. Tıbbi bir cihaz üzerinde ekip çalışması yürütürken RISD'de aldığım eski bir ders bu. Araştırmamız sırasında dışarı çıkıp, doktorlar, hemşireler ve hastalarla konuştuk ancak asıl 'aha işte budur' anı var olan çözümün bize uygulandığı andı; hastane yatağına uzandık ve hasta olmanın nasıl bir şey olduğunu deneyimledik. "Hasta olma" tasarımın ilkesiydi. Dünyayı tasarım yaptığınız kişinin gözlerinden görebilmeniz için olabildiğince uzağa gidin.

Ayrıca sizin bakış açınızı dünyaya uyarlayan İkinci Kısım var. Tasarım odaklı düşünme komite tarafından tasarım yapılması anlamına gelmiyor. Müşterinin her bir özellik talebini ya da her bir şikayetini not edip, bunu birebir uygulayacağınız anlamına gelmiyor. İkinci Kısım aslında şu: Yaratıcılıkla meşgul olduğunuz stüdyonuza ya da yerinize dönüp, öğrendiklerinizi tasarımcı olarak kendi bakış açınız, kendi yaratıcılığınız ve kendi hayal gücünüzü katarak öğrendiklerinizle harmanlıyorsunuz. Ben bunun için "aydınlanmış empati" kavramını kullanıyorum. Birisiyle konuşmak da ona incelemesi için bir link göndermek anlamına gelmiyor. Dijital iletişim birebir, yüz yüze konuşmalardan tamamen farklıdır. Biri size yüzeysel bilgiler sunacaktır, diğeri ise size gerçekten derinlik verecektir.

Bir de "kendi kendine deneyimleme"den söz ediyorsunuz. Bu nedir?

Bu, müşterilerinize ne sunduğunuzu içerden dışarıya anlayabilmeniz için kendi ürünlerinizi kullanmanız demek. Ürünün içine nüfuz edebilmek ve bilgi toplamak için bu önemli. Yani kendi üzerinizde kullanıyorsunuz; kendi kendinize deneyimliyorsunuz. Bunu yaptığımız her defasında, iyileştirebileceğimiz bir şeyler keşfediyoruz. İşte, bundan dolayı ekip üyelerimizi ev sahiplerimiz olmaya teşvik ediyoruz ve yine aynı şekilde, şirketteki her çalışana seyahat için ödeme yapıyoruz. Herkes "Oh evet, aradım ve bir eksiklik buldum" gibi bir şeyle ya da "Airbnb'ime giderken şu bilgiyi gerçekten görmek istiyorum"la geri geliyor.

Yaratıcı bir ortam nasıl inşa ediliyor?

Samara'ya özgü olan şey, "başarısızlık" kelimesine izin verilmemesidir. Nedeni de şu ki, başarısızlık aslında somut bir şey değil. Yalnızca yanlış bir algılama. Bir eylem meydana geliyor ve istediğiniz ya da istemediğiniz bir sonuç elde ediyorsunuz. Daha sonra da bunu istediğiniz herhangi bir şeyle yaftalıyorsunuz. Ve de istemediğiniz bir şey elde ettiğinizde de, bazı insanlar bunu başarısızlık olarak yaftalıyor. Bunu isterseniz yapabilirsiniz; ya da bunu inanılmaz bir öğrenme anı olarak da adlandırmayı tercih edebilirsiniz. Hedefimize ulaşabilmemiz için



Airbnb ortak kurucusu Joe Gebbia (sağda) Avustralya'da Airbnb ev sahipleriyle yaptığı toplantıda selfie çekiminde.

FOTOĞRAF: AIRBNB'YE TEŞEKKÜRLER

belirlenen yollardan birinin aşağıya gittiğini gördüyseniz, o halde teşekkürler. Daha fazla yolu elimine ettiğiniz için teşekkürler. Bunu listeden çıkarın ve şimdi istediğimiz yere daha çabuk varabiliriz.

Şimdi artık pek çok şirket tasarım odaklı düşünmeyi uygulamaya çalışıyor. Doğal olarak tasarım DNA'sına sahip olmayan büyük bir şirkete nasıl bir tavsiyede bulunabilirsiniz?
Sanırım daha çok sayıda tasarımcıyı işe almak zorundalar. Tasarım yöneticileri istihdam etmeleri de gerekiyor, benim düşünceme göre. Ve de ayrıca, liderler ya da kurucular veya CEO yani şirketi her kim yönetiyorsa, tasarım değeri açısından bir tür hızlandırılmış kurs sürecinden geçmesi gerekiyor. Çünkü eğer şirketin lideri bunu öğrenmezse, bu durumda yapacağınız hiçbir şeyin önemi yoktur. Tasarım felsefesinin bir yönetici sponsorunun olması gerekiyor. Eğer onlar tasarımı bilmiyorsa, kendilerine ya West Coast'taki Stanford'da tasarım okulunda veya East Coast'taki RISD'de bir haftalık bir workshop önerebilirim. Her iki okulun da liderlerin tasarımın doğasını, tasarımın değerini anlamalarına yardımcı olacak yönetici programları var; böylece tasarım konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilirler, daha da bilinçlenebilirler.

Tasarım açısından hayran olduğunuz bir şirket var mı?
Sanırım Pixar sanatı ve bilimi entegre ederek muazzam bir iş yaptı. Sanat ve mühendisliğin aslında yan yana işlerlik kazandığı fikrini içselleştirmiş bulunuyorlar.

Tasarımla ilgili düşünme biçimi kurumsal dünyada değişti mi?
İyi haber şu ki, tasarımın değeriyle ilgili olarak yatırımcıların düşünme biçiminde inanılmaz bir değişim meydana geldi. Ve hatta liderlerin bazen minnettar olduğu insanlara 10 yıl önceki yaklaşımı, inanın bana, tamamen farklıydı. Bu kişilerle bir araya geldiğimizde, bizi reddettiler çünkü tasarımın değerini anlayamadılar. Ancak bizlerin, pek çok çağdaşımız gibi, tasarımın farklılaştırıcı bir unsur olduğunu, tasarımın işi büyütmenizi sağlayabileceğini, tasarımın kilit önemde bir unsur olduğunu kanıtlayabildiğimizi düşünüyorum.

Son bir soru: Örneğin, bir halka arzı nasıl farklı tasarlardınız?
Bunu beyaz tahta üzerinde ele alacağız. Bu süreç hakkında baştan sona yeniden düşünmek bir başkasının işi. ■



Şirketin otopilot teknolojisini gösteren Tesla infografiği.

TESLA

BİR ENDÜSTRİYİ YENİDEN TANIMLAMAK. BU YALNIZCA ELEKTRİKLİ OTOMOBİLLERİ DAHA ÇEKİCİ KILMAK ANLAMINA GELMİYOR. ELON MUSK'IN ULTRA İHTİRASLI ŞİRKETİ TÜM SÜRÜCÜLER İÇİN YENİ BİR PARADİGMA TASARLIYOR.



ARALIK AYINDA, LOS ANGELES'TAKİ Auto Show'da otomotiv şirketlerinin çoğu yeni modelleri ve konsept otomobilleri göstermek için kendi sergi alanlarını kullandı. Ancak kendine özgü bir tarzı olan elektrikli otomobil üreticisi Tesla-ki çoğu zaman bu endüstriyel aktivitelere katılmaz-bir ev getirdi.

Geleceğin Evi olarak adlandırılan ev Tesla marka güneş panelleri ve Tesla'nın evlerde kullanılabilecek pil şarj üniteleri Powerwall'la donanmıştı. Tesla'nın en çok talep edilen araçlarından-Model X, Model S ve kısa süre önce piyasaya çıkan Model 3-oluşan filosu da tabii ki, oradaydı. Her biri sanat eseri ayarında olan geleceğin otomobilleri ve evleri, Tesla'nın hepimiz için belirlediği ve tasarladığı temiz enerji eko sisteminin bir unsuru olarak görülebilir.

FOTOĞRAF: TESLA'YA TEŞEKKÜRLER

Tüm bunlarda da bariz bir metafor var. Çok az şirket Tesla kadar büyük düşünebilme kapasitesine sahip: Şöyle ki, 15 yıllık şirketin otomobil endüstrisini yeniden yarattığını söylemek hafif kalır. Ayrıca çok az insan ya da kurum, otomobil gibi bir objeyi yaratma sürecinde aynı zamanda hem mitsel hem de günlük kullanıma elverişli bir yaklaşımla derinlemesine ve hızlı bir etki ortaya koyabilirdi. Carnegie Mellon's Tasarım Okulu'nda profesör Mark Baskinger Tesla'yla ilgili olarak, "nesnelerin internetini otomobile taşıyorlar ya da tersi, otomobili nesnelerin internetine götürüyorlar" diyor. "Kendilerini farklı bir paradigma olarak konumlandırırken, bu gerçekten ilginç bir durum."

Wall Street de bu vizyonu çok net bir şekilde satın aldı. Aralık ayı ortalarından itibaren Tesla'nın hisse fiyatı 2017 yılında yüzde 61 oranında değer kazanarak, piyasa değerini 58 milyar dolara taşıdı; bu da GM'inkiyle eşit ve Ford'unkinin de üzerinde.

Tesla'nın ortak kurucusu ve CEO'su Elon Musk vizyoner rolünü oynuyor. Her ne kadar bazı büyük fikirleri gülümsetse de-gidip Mars'ı kolonize edelim gibi-otomobil şirketinin başarıları inkâr edilemez.

Tesla'nın otomasyon ve sürücüsüz arabalara olan yöneliminden arabaya yazılım muamelesi yapması (havadan sistem güncellemeleriyle), elektrikli otomobilleri cool hale getirmesine kadar Tesla'nın yeni paradigmasının izleri, geleneksel otomobil üreticilerinin arabalarının tasarım ve mühendislik sürecinde de görünür hale gelmeye başlıyor.

Art Center College of Design'ın ulaştırma programında ders veren Tim Huntzinger, belki de Tesla'nın en büyük etkisinin arabaların artık iyice yıpranmış olan üretim ve satış modelleri üzerinde olacağını söylüyor. Tesla'nın başarısına büyük bir hayranlık duyan Huntzinger, "Model 3 son tasarım aşamasına gelmeden önce o kadar çok sayıda Model 3 satmayı başardılar ki" diyor. "Sanki motosiklet marşını otomobiller için üretiyorlardı. Aracın nihai aksamını ortaya koymadan önce yüz milyonlarca dolarlık bir gelir elde edebilecek kapasiteye sahiptiler."

Huntzinger'e göre bu öngörülmemiş bir başarıydı. "Bu, otomotiv endüstrisi için devasa bir şey. Otomotiv endüstrisinin tarihi boyunca, bir cent elde etmek için milyonlar ve hatta yüz milyonlar harcamanız gerekti. Pek çok şirket bundan dolayı işi sürdüremeyip kepenk kapatmak zorunda kaldı."

Tesla'nın ilkelerini Apple'ınkiyle karşılaştıran Huntzinger, tüketicinin bu süreçteki artan rolünün de dönüştürücü olduğunu söylüyor. "Sürecin ilk aşamalarında müşterilerden geri bildirim almak tamamen yeni ve tamamen farklı bir şey."

Ayrıca Tesla'nın otomobil satın almayla ilgili radikal yaklaşımına da bakmak lazım; satın alma sürecini daha eğlenceli kılmak için mağazalarını avm'lere yerleştirdi ve insanlara online otomobil sipariş verme olanağı tanıdı. Huntzinger, "satın alma deneyimi, herkesin mecbur bırakıldığı bayi modelinden çok farklı" diyor. "Müşteriyi ilk sıraya yerleştirmek süper yenilikçi bir deneyim." *–Erika Fry*

FORD TASARIMA ODAKLANMAYA HIZ VERMEK

● **MAYIS AYINDA DETROIT'Lİ** otomotiv devinin başına geçmesinden beri, tasarım odaklı düşünmenin rahibi (ve de Ford'a katılmadan önce, Steelcase'in CEO'suyken açık ofis düzenini fikir babası) Jim Hackett ikonik F150 pikap kamyonun üreticisinde vites yükseltti. Hızlı bir biçimde prototip oluşturma ve kavrayış yeteneğinin yanı sıra otomobiller kadar "mobilite"ye de odaklanma bu sürecin bir parçası. —*E.F.*



▲ **Yüksek performanslı ve aynı zamanda hafif karbon fiber gövdeli Ford GT.**

AUDI SÜRÜCÜLERE YENİ BİR VİZYON SUNMAK

● **VOLKSWAGEN ÇATISI ALTINDAKİ,** üst segment Alman otomobil üreticisi 2017 yılında havalı bir tasarım merkezi açtı. Ancak Audi zaten bir süredir kaliteli, ileri teknolojili tasarımlarla şöhret kazanıyor. Bu yönelim özellikle de, zarif ve sanat eserini andıran araba kabini donanımlarında ve çok titiz bir mühendislikle ortaya konulmuş ışık ve ses sistemlerinde ön plana çıkıyor. —*E.F.*



▲ **Audi Q7'deki sürücü yardım sistemi yayalara çarpmayı önleyecek bir gece görüş özelliğine sahip.**

HYUNDAI YENİ TEKNOLOJİYE HIZLI GİRİŞ

● **OTOMOBİL SATIŞI SÖZ** konuşu olduğunda, başarının sırrı hız olarak görülür; ya da en azından, Hyundai'yi 2017 yılı sonunda Seul'un güneyinde devasa ve en ihtişamlı tasarım stüdyosunu açmaya yönelten unsur budur. Koreli otomobil üreticisi bir otomobili tasarlama süresini (üç yıl) yarı yarıya azaltmayı umuyor; bu çabanın amacı kısmen, otonom araç startup'ı Waymo gibi yeni rakiplerle başa edebilmek...—*E.F.*

FOTOĞRAFLAR: FORD VE AUDI'YE TEŞEKKÜRLER

UNIQLO

PHARRELL'DEN NINTENDO'YA HERKESLE İŞBİRLİĞİ, JAPON FAST-FASHION (HIZLI MODA) PERAKENDECİSİNİN FARK YARATMASINI SAĞLADI.

● **JAPON PERAKENDE MARKASI** Uniqlo'nun dünyada nasıl bu derece hızlı yaygınlık kazanabildiğini öğrenmek istiyorsanız, ana şirket Fast Retailing'in Tokyo'daki dokuz aylık merkezine bakınız. 17 bin 500 metrekarelik bir alana yayılan, titizlikle tasarlanmış Uniqlo City-dergi kütüphanesi ve dopdolu kafeteryasıyla-rahatlıkla bir Silikon Vadisi ofisi gibi görülebilir ve nitekim, Japonya'nın kurumsal dünyasında da kanıksanmış düzene meydan okuyan türünün ilki niteliğinde.

Aynı şekilde, şirketin kurucusu Tadashi Yanai 2001 yılında babasının giyim mağazasını devralıp, Unique Clothing Warehouse olarak yeniden adlandırdığında henüz işin başında, global bir düşünce biçimi benimsemek zorunda olduğunu kabul etti. Global ölçekte amiral gemi konumundaki mağazaları stratejik olarak New York, Londra ve Şanghay gibi şehirlerde kurmak, Nintendo, Marvel ve Pharrell Williams gibi önemli pop kültür ikonları ve markalarıyla tasarım işbirlikleri yapmak suretiyle, Yanai günlük kıyafet zincirini Hiroşima'dan başlayıp halen tüm dünyada bin 900'ü aşkın mağazasıyla ciro bakımından Asya'nın en büyük giysi üreticisine dönüştürdü.

Uniqlo aynı zamanda tüm dünyada tasarım ve ARGE merkezleri de açtı ve ayrıca "fast fashion" tasarımla kullanışlılığın birleşimini mükemmelliğe taşıyabilmek için tasarımda yapay zekadan yararlanmayı da planlıyor. Uniqlo'nun ürün tasarımı ve global araştırmasından sorumlu Yuki Katsuta bir zamanlar şirketin ilkeleriyle ilgili olarak şunları söylemişti: "İnsanlar hayatlarını kolaylaştırmayı seviyorlar ve kıyafetleri de hayatlarını bir şeylerle kolaylaştırmalı. Kıyafetin bakımı açısından kolaylaştırmalı. Hareket için kolaylaştırmalı." *–D.Y.*





NIKE

SPOR AYAKKABISI DEVİ CEO MARK PARKER ÖNDERLİĞİNDE KİŞİYE ÖZEL ÜRETİME GEÇİYOR.



İNTERNET KUŞAĞININ TALEPLERİNİN hemen yerine getirilmesi arzusuyla mahmuzlanan perakendeciler üretim süresini kısaltmak için adeta birbirleriyle yarışıyorlar. Nike eylül ayında, pek çokları tarafından perakendenin geleceği olarak adlandırılan 90 dakikalık Nike Makers' deneyimini başlattığında, yarışta atak yaptı. New York'taki Nike By You stüdyosu artırılmış gerçeklik, obje takibi ve projeksiyon yöntemlerini kullanarak özel olarak müşterinin beğenisine göre ayakkabı üretiyor; tüketiciler de sipariş verdikleri ayakkabıyı bir saat içinde yerinden alabiliyorlar.

Eski bir ayakkabı tasarımcısı olan Nike CEO'su Mike Parker 53 yıllık şirketi dönüştürmede inovasyonu kilit önemde görüyor. (Bu açıklamanın olumlu bulunduğunun işareti şu: Nike'ın hissesi son bir yılda yüzde 27 oranında değerlendi.) Tasarımın başkan yardımcısı John Hoke'la beraber Parker bin tasarımcıdan oluşan bir ekibi yönetiyor; söz konusu ekip Nike'ın sürdürülebilir, yeniden dönüştürülebilir Flyknit ve Flyleather materyalinden Müslüman atletler için Pro Hijab'ına kadar her tür tasarımdan sorumlu. *–D.Y.*

▲ New York'taki Nike By You Stüdyosu'nda sergilenen sipariş üzerine üretilmiş ayakkabılar.

PHILIPS MEDİKAL TEKNOLOJİDE TASARIM ODAKLI OLMAK

● **PEK ÇOK ŞİRKET** işi dönüştürmek amacıyla tasarıma yeni yeni ısınırken, Philips daha 1925 yılında bunun önemini kavramıştı. 126 yıllık Hollandalı ev aletleri üreticisi o dönemde mimar Louis Kalff'ı şirketin ilk kadrolu tasarımcısı olarak işe aldı. Kalff yalnızca şirketin reklamlarına standart bir görünüm vermekle kalmayıp aynı zamanda Philishave tıraş makinesi gibi kalıcı tasarımlar da ortaya koydu. Halihazırda Philips Design dokuz ülkedeki 19 stüdyoda 500'ü aşkın tasarımcıyla bağımsız bir birim olarak çalışıyor.

Baş tasarım sorumlusu Sean Carney'nın başı çektiği Philips Design düzenli olarak hastaneler ve araştırma laboratuvarlarıyla işbirliği yapıp medikal teknolojileri baştan yaratıyor. Nitekim bu stratejisinin dönüm noktası olabilecek ürünleri arasında, klinik doktorlarının karmaşık prosedürleri gerçek zamanlı görüntülemeyle yapmalarını ve talep üzerine cerrahi aletlerin 3D baskılarını üretmelerini sağlayan Azurion rehberli tedavi platformu var. *–D.Y.*



ZALANDO MODA TUTKUNLARINA TAM OLARAK İSTEDİKLERİNİ VERMEK

● **AVRUPA'NIN EN BÜYÜK** online moda perakendecisi modanın Spotify'ı olarak insanları cezbediyor; bu ifade, tüketicilerin yeni şarkılar bulmalarına benzer şekilde yeni stiller keşfetmelerini sağladığını söyleyen Berlinli şirketin ürün tasarımından sorumlu başkan yardımcısı Anne Pascual'a ait. On beş ülkede 2 bini aşkın marka satan Zalando kıyafetlere sanal ortamda göz gezdirebilmek için kullanıcı dostu uygulamalar geliştirdi. Beden uymazsa Zalando özel kurye hizmetiyle kıyafeti sizden geri alıyor. *–E.F.*

▲ Zalando yalnızca bir uygulama değil. Aynı zamanda, üstteki fotoğrafta yer alan Berlin'deki mağaza gibi outlet'lere de sahip.

FOTOĞRAFLAR: GEORGE ROSE-GETTY IMAGES; NIKE: DOROTHY HONG-NIKE'A TEŞEKKÜRLER; ZALANDO: ZALANDO'YA TEŞEKKÜRLER



BİLGİ ÇAĞINDAKİ ÜNİVERSİTELER

Üniversiteler arasındaki girişimcilik ve yenilikçilik odaklı yapılan yatırım ve Ar-Ge faaliyetleri rekabet ortamını giderek artırıyor. Türkiye'de yükseköğretim sektöründe gerçekleştirilen Ar-Ge harcamaları yüzde 36,3 oranında paya sahip.

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU'NUN (TÜİK) 2017 yılı kasım ayında açıkladığı "Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması" sonuçlarına göre, gayrisafi yurtiçi Ar-Ge harcaması 2016 yılında bir önceki yıla göre 4 milyar 26 milyon TL artarak, yüzde 19,5 artışla 24 milyar 641 milyon TL'ye yükseldi. Ar-Ge harcamaları 2016 yılında yüzde 14,4 oranında yükseköğretim tarafından finanse edildi. Ar-Ge harcamalarında mali ve mali olmayan şirketler yüzde 54,2 ile en büyük paya sahipken, bunu yüzde 36,3 ile yükseköğretim sektörü takip ediyor. Bu payda üniversitelerin girişimcilik merkezi olma hedeflerinin, kuluçka merkezi faaliyetlerinin, yenilikçi olma yolundaki performanslarının, üniversite-sanayi işbirliği ile yürütülen projelerinin, patent başvurularının ve inovatif yaklaşımlarının etkileri büyük. Fortune Türkiye olarak bu ay girişimcilik ve yenilikçilik odaklı çalışmalarıyla dikkat çeken üniversitelerden bazılarına yer verdik.





EN GİRİŞİMCİ VE EN YENİLİKÇİ

2017 yılında yine Türkiye'nin en girişimci ve en yenilikçi üniversitesi seçilen Sabancı Üniversitesi, üniversite ile sanayiyi buluşturan merkezleri ile çalışmalarına hız veriyor.


Sabancı Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hasan Mandal

TÜRKİYE'NİN EN GİRİŞİMCİ ve en yenilikçi ilk 50 üniversitesinin sıralandığı, 2017 yılı TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sonuçlarına göre Sabancı Üniversitesi 2017 yılında Türkiye'nin en girişimci ve en yenilikçi üniversitesi oldu. Sabancı Üniversitesi dört yıl birinci, iki yılda da ikinci olarak liderliğini korudu.

Sabancı Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hasan Mandal "Önümüzdeki dönemde, üniversitemizin var olma sebebi olan 'birlikte yaratmak ve geliştirmek' misyonumuza daha fazla sarılarak, ortak hedeflerimiz için üniversitemizin üç fakültesindeki tüm programlarımızda, merkezlerimizde ve forumlarımızda çalışmalarımızı geliştireceğiz" diyor.

ÜNİVERSİTE SANAYİ EL ELE

Sabancı Üniversitesi "birlikte yaratmak ve geliştirmek" misyonuyla, hem ulusal hem de uluslararası sanayinin ihtiyaçlarına öncelik veriyor. Küresel rekabet edebilirliğe yardımcı olacak disiplinler arası araştırma ve geliştirme çalışmaları yürüten araştırma merkezleri ile de sanayi işbirliklerini destekliyor. Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM); sanayi Ar-Ge merkezleri, üniversiteler ve diğer araştırma kurumları ile kurduğu tematik ve rekabet öncesi işbirlikleri ile ileri teknoloji malzeme, çevre, sağlık, enerji, savunma, gıda, havacılık/uzay gibi alanlarda çözüm üretiyor. Ayrıca T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından akredite edilmiş bir merkez.

Sabancı Üniversitesi Tümleştirilmiş Üretim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi (SU-IMC), ise kompozit malzemeler ve üretim teknolojileri alanında ilgili tüm sektörlere yardımcı oluyor. Sabancı Üniversitesi ve Kordsa işbirliği ile hayata geçirilen KTMM, sanayi ve üniversitenin aynı çatı altında yer aldığı öncü bir iş modelidir.

Sabancı Üniversitesi

BİRLİKTE YARATMAK VE GELİŞTİRMEK MİSYONUYLA GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK ALANLARINDA LİDERLİĞİ SÜRDÜRMEYİ HEDEFLİYOR





SABANCI ÜNİVERSİTESİ LİDER VE YENİLİKÇİ KONUMUNU ETKİN ARAŞTIRMALARLA İLERİYE TAŞIYACAK HEDEFLER:

- Sabancı Üniversitesi'nin eğitimdeki öncü rolünü sürdürmek
- Nitelikli araştırma hacmini artırmak
- Yenilikçilik ve girişimcilikteki liderliğini sürdürmek
- Uluslararasılaşma düzeyini geliştirmek.

HEDEF: BEŞ YIL İÇİNDE İLK 10'DA YER ALMAK

Yaşar Üniversitesi girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ile kuluçka merkezleri yaratıyor. Üniversite, "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" sıralamasında önümüzdeki beş yıl içinde ilk 10'da yer almayı hedefliyor.


Yaşar Üniversitesi Rektörü Prof.Dr. Cemali Dinçer

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ, TÜBİTAK tarafından, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre yer aldığı "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017" sıralamasında, bu yıl geçen yıla göre 10 sıra birden yükselerek 29. sırada yer aldı ve en çok sıçrama yapan iki üniversiteden biri olmayı başardı. Geçen yıl 39. sırada yer alan Yaşar Üniversitesi, 41,92 puanla bu yıl 29. sıradan listeye girdi. 157 üniversitenin hesaplamalara dahil edilerek hazırlanan endeks, üniversiteleri girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralayarak üniversiteler arasında bu alanlarda rekabetin artmasına, böylelikle girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sağlıyor.

Açıklanan listede en çok sıçrama yapan iki üniversiteden birinin Yaşar Üniversitesi olduğuna dikkat çeken Yaşar Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Cemali Dinçer, hedeflerinin önümüzdeki beş yıl içinde ilk 10 içerisinde yer almak olduğunu söylüyor. Dinçer ayrıca "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" ile üniversitelerin, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, işbirliği ve etkileşim, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ile ekonomik katkı ve ticarileşme boyutları altında 23 göstergeye göre sıralandığına dikkat çekiyor.

İKİ YILDA 100'E YAKIN PROJE

Dinçer üniversitenin yükselişiyle ilgili "Girişimcilik ve bilişimden sorumlu rektör yardımcılığımızın, akademik çalışmaların ekonomik ve toplumsal değere dönüştürülmesi ile yenilikçi girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla çalışmalarını sürdüren Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisimizin ve Minerva Kuluçka Merkezimizin katkıları büyük" diyor ve şu şekilde devam ediyor: "Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisimiz, iki yıl gibi kısa bir süre önce kurulmasına karşın 100'e yakın araştırma ve üniversite-sanayi işbirliği projesinin geliştirilmesine ve projelerden 10 milyon TL'nin üzerinde ekonomik değer yaratılmasına destek sağladı. Kuluçka merkezimiz de öğrencilerimize daha okurken projelerini hayata geçirme fırsatı vererek kendi şirketlerini kurmalarını sağlayarak bugüne kadar 50'ye yakın girişimci ekibe ev sahipliği yaptı. Ayrıca, akademik yayınlarımızın sayısını da artırdık."



ÜNİVERSİTE, ULUSAL VE ULUSLARARASI PATENT İÇİN YAPILAN BAŞVURULARA DESTEK VERİYOR

Yaşar Üniversitesi, "Teknoloji Transfer Ofislerine Yönelik Hazırlık, Başlangıç ve Kapasite Artırımı Sağlanması ve Uygulanması Çağrısı" kapsamında TÜBİTAK 1601 Destek Programı'ndan da yararlanmaya hak kazandı. Yaşar Üniversitesi Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisinin (BTTO) yürüttüğü tüm faaliyetler, iki yıl süre ile TÜBİTAK tarafından desteklenecek.

YENİLİKÇİ İKLİMİYLE GİRİŞİMCİLİĞE TAM DESTEK

Dünyanın seçkin üniversiteleri arasında yer almayı hedefleyen İstinye Üniversitesi, sağlık konusunda özelleşmiş ve bu konuda girişimleri destekleyen ilk ve tek kuluçka merkezi olmayı hedefliyor.

EN BÜYÜK AMAÇLARINDAN birinin girişimci gençler yetiştirmek olduğu İstinye Üniversitesi, bünyesinde "Liv Hospital", "Medical Park " ve "VM Medical Park" olmak üzere üç ayrı hastane markasını bulunduran MLPCare Grubu'nun 25 yıllık bilgi ve birikiminin de desteğini alarak Sağlık Bilimleri özelinde girişimciliğe destek veriyor. 21. Yüzyıl Anadolu Vakfı tarafından 2015 yılında kurulan İstinye Üniversitesi, Ar-Ge yatırımları, girişimcilik merkezi, teknoloji transfer ofisi ve kuluçka merkezinde fikirlerin üretime dönüşmesini hedefleyen çalışmalarıyla öne çıkıyor. İkliminde yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımların ortaya çıkmasını destekleyen üniversitede, hem akademisyen hem de öğrencilerin projelerinin fikir olmaktan çıkıp ürüne dönüşmesi için gereken fiziki ve finansal süreçler "İSÜ TECH" tarafından yönetiliyor.

Girişimcilik merkezi olma hedefiyle ilk etapta kuluçka merkezinin kurulduğundan bahseden İstinye Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Melih Bulu şöyle devam ediyor: "Bu yıl içerisinde öğrenci ve akademisyen şirketlerini kuluçkamıza almaya başlayacağız. İlk etapta şirketlere üç aylık bir hızlandırma programı uygulayarak ticarileşme süreçlerinde destek olmak istiyoruz. Ayrıca, girişimlere İSÜ TECH Teknoloji Transfer Ofisimiz kanalıyla şirket kurulum süreçlerinden, devlet fonlarından yararlanma ve fikri mülkiyet haklarına kadar birçok konuda danışmanlık veriyoruz. Kuluçka merkezimiz mevcut yerleşkesinin konumu ve sağladığı avantajlar ile diğerlerine göre bir adım öne çıkıyor." Türkiye'de birçok kuluçka merkezi olduğuna değinen Bulu, sağlık konusunda özelleşmiş bu konuda girişimleri desteklenen ilk ve tek kuluçka merkezi olma hedefi taşıdıklarının altını çiziyor.



İstinye Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Melih Bulu

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ, FİKİRLERİN ÜRETİME DÖNÜŞMESİNİ HEDEFLEYEN PROJELERİYLE ÖNE ÇIKIYOR.

TÜRKİYE'DE BİR İLK: SAĞLIK TEKNOPARKI

İstinye Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi ile ortaklaşa Sağlık Teknoparkı'nı kurdu. Kök Hücre ve Doku Mühendisliği, Moleküler Kanser, 3 Boyutlu Tıbbi ve Endüstriyel Tasarım ve Nörolojik Bilimler Araştırma ve Uygulama Merkezi olmak üzere dört tematik alanda araştırma merkezinin faaliyetine başlayan İstinye Üniversitesinde tüm merkezler geleneksel anlayıştan farklı formatta kurgulandı. Bulu, "Burada sadece araştırma yapmanın ötesinde ürün hedefli, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin fikir ve projelerini gerçekleştirme olanağı sağlamak ve öğrencilerin girişimcilik ruhunu güdülemek amaçlanmıştır. Yapıyı desteklemek için de kuluçka merkezimiz kurulmuştur" diyor.

İNOVASYONDA SEFERBERLİK RUHU

İstanbul Aydın Üniversitesi, başta ABD olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinde inovasyon ve girişimcilik ekosistemlerine dahil olmak ve uluslararası fon imkanlarını değerlendirmek amacıyla yatırımlarına devam ediyor.



İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Mustafa Aydın

HEDEFLERİ ARASINDA ilk günden itibaren bir yükseköğretim kurumu kurma fikri bulunan Bil Holding, bütün yatırımlarını eğitim ve ilgili sektörler üzerine yapıyor. İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Mustafa Aydın, "Zincirin herhangi bir halkasını tamamlayan sıradan bir yükseköğretim kurumu olmak yerine öncü, yenilikçi ve en önemlisi uluslararası düzeyde rekabet gücü olan bir üniversite olmayı hedefledik. Bugün geldiğimiz nokta itibariyle hedeflerimizin çoğunu gerçekleştirdik. Ancak İstanbul Aydın Üniversitesi olarak kendimize yeni hedefler koyarak küresel ölçekte nitelikli insan gücünü, bilim adamlarını, girişimcilerini yetiştirmeye devam ediyoruz" diyor. İstanbul Aydın Üniversitesi çalışmalarını öğrenci sayısı, kampüs alanı, altyapısı, akademik ve idari personel gücünün yanı sıra ulusal ve uluslararası sıralamalarda üst noktaları zorlayacak şekilde planlıyor ve uyguluyor.

Uluslararası bir üniversite olmanın en önemli tamamlayıcı unsurunun Ar-Ge, inovasyon, teknoloji transferi ve girişimcilik ekosisteminin de uluslararasılaşması olduğuna dikkat çeken Aydın, "Dünyanın çeşitli bölgelerindeki araştırmacılarla çok uluslu projeler uygulayarak, teknoloji transferi gerçekleştirerek kuluçka merkezleri kurarak ve hızlandırıcı programlar uygulayarak uluslararasılaşma kavramı daha çok anlam kazanır" diyor. İstanbul Aydın Üniversitesi 4 bin civarındaki uluslararası öğrencisi, çok kültürlü kampüs ortamı, öğrenci ve öğretim elemanı değişimleri, yabancı uyruklu araştırmacı kadrosu ve çok uluslu projeleri, Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik faaliyetleri ile uluslararasılaşma stratejisini çok boyutlu şekilde uyguluyor. Üniversite, önümüzdeki günlerde başta ABD olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinde inovasyon ve girişimcilik ekosistemlerine dahil olmak, uluslararası fon imkanlarını değerlendirmek amacıyla yatırımlarına devam etmeyi planlıyor.



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ, YENİ HEDEFLER KOYARAK KÜRESEL ÖLÇEKTE GİRİŞİMCİLER YETİŞTİRMEYE DEVAM EDİYOR.

İstanbul Aydın Üniversitesi enerji, gıda, sağlık, bilişim, yönetim bilimleri ve güzel sanatlar alanlarında araştırma ve inovasyon faaliyetlerini yürütüyor. Aydın, "Üniversitemiz girişimci ve yenilikçi üniversite unsurlarının tamamını yerine getirmek, bu konuda öncü bir rol üstlenmek adına bir seferberlik ruhu ile hareket ediyor" diyor. Üniversite, bünyesindeki 32 farklı araştırma ve uygulama merkezi, teknoloji transfer ve proje yönetim ofisi, kuluçka merkezi, Aziz Sancar Teknoloji Merkezi, sayısı yüzlere ulaşmış laboratuvar, test ve analiz merkezleri, güçlü ve yetkin araştırma kadrosu ile toplam bütçesinin önemli bir miktarını doğrudan Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine aktarıyor.

İZMİR EKONOMİ GİRİŞİMCİLER YETİŞTİRİYOR

İzmir Ekonomi Üniversiteli (İEÜ) gençler, başarılarıyla dikkat çekiyor. "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017" listesinde İzmir Ekonomi Üniversitesi bu yıl yedi basamak yükselerek 22. sırada yerini alıyor.

TÜBİTAK'IN üniversiteleri girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıraladığı "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017" listesinde İzmir Ekonomi Üniversitesi 22. sıraya yükselerek yeni bir başarıya daha imza attı. İzmir Ekonomi Üniversitesi Ege Bölgesi'nden 45,15'lik puanla listeye girerek, girişimcilik ve yenilik performansındaki yerini 29. sıradan yedi basamak yükselterek üst sıralara taşıdı. Üniversitenin 17. yılında başarıdan başarıya koşan İzmir Ekonomili gençler, "TÜSİAD Bu Gençlikte İş Var!" yarışmasında, ön elemeyi geçerek eğitim kampına seçilen 37 proje arasında en fazla projeyle yer aldı.

İzmir Ekonomi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Ekrem Demirtaş, "En fazla girişimci projeyle girişimcilik bayrağını üç kez üst üste göndere çeken İzmir Ekonomili öğrenciler, iş fikirlerini iş dünyasının önde gelen isimleriyle hayata geçirme imkanı sunan yarışmada, beş projeyle eğitim kampına katılacak" diyor. Üniversite bünyesinde faaliyet gösteren ve 2016 yılında ilk TÜBİTAK desteğini alan İEÜ Teknoloji Transfer Ofisi, girişimci öğrencilere, gençlere, akademi ve iş dünyasına "TÜBİTAK 1601 Destek Programı" kapsamında iki yıl süreyle katkı vermeye devam edecek. Destek kapsamında araştırma çıktılarının ekonomik değere dönüşmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin oluşturulması, akademi girişimciliğin geliştirilmesi, fikri sınai hakların ticarileştirilmesi sağlanacak.

"ÜLKENİN GELECEĞİ BİLİM VE TEKNOLOJİDE"

Demirtaş, Türkiye'nin girişimci gençlerini yetiştirmek üzere 17 yıl önce yola çıktıklarını, bugün öğrencilerin çeşitli alanlarda girişimleriyle üniversitenin başarısını perçinlediklerini belirtiyor. Demirtaş, "Öğrencilerimiz, daha okurken şirketlerini kuruyor, iş sahibi oluyor. Bünyemizdeki teknoloji transfer ofisimizin yanı sıra üniversitemiz ve İzmir Ticaret Odası iş birliğiyle kurulan İzmir Bilimpark bünyesinde gençlerimiz, girişimciliklerini hayata geçiriyor. Öğrencilerimizin bir kısmı henüz öğrenciyken milyon dolarları bulan şirket değerlerine ulaştı. Bir kısmı aile şirketlerine sahip çıkarken, bir kısmı da büyük riskleri sıfır sermaye ile göze alıp girişimci oldu. İki yıl önce kampüsümüzdeki sınıfları akıllı sınıf yaptık. Laboratuvarlarımıza 5 milyon dolar yatırım yaptık. Bugün, 10 bin 199 öğrencimiz, 760 hocamız var. Başarılarımız artmaya devam edecek" diyor. Öğrencileri her zaman hayal kurması, girişimci olması ve hayallerinden hiç vazgeçmemesi için desteklediklerini kaydeden Demirtaş, beş yılda 500 milyon TL yatırım planlarının olduğuna değiniyor.



İZMİR BİLİMPARK BÜNYESİNDE GENÇLER GİRİŞİMLERİNİ HAYATA GEÇİRİYOR.


İzmir Ekonomi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Ekrem Demirtaş

YENİ NESİL ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ

Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ), bilime, bilimsel bilgi üretim süreçlerine, yenilikçi eğitime ve üniversite-toplum etkileşimine uluslararası düzeyde önemli katkılar yapıyor.

2013 YILINDA eğitim-öğretim hayatına başlayan AGÜ'de tüm idari ve akademik süreçler araştırma üniversitesi olma vizyonuna göre tasarlandı. AGÜ Rektörü Prof. Dr. İhsan Sabuncuoğlu, "Üniversitemiz, dünya çapında saygınlığı hedefleyen, özgün modele sahip yeni nesil araştırma üniversitesidir. Kurulduğu ilk andan itibaren yüksek nitelikli araştırma çıktıları üretmeye odaklanarak, gelişime ve değişime açık bir araştırma üniversitesi olarak kendini tanımlıyor" diyor.

Sabuncuoğlu, yeni nesil üniversiteler arasında AGÜ'nün en büyük farkının, araştırma, eğitim ve topluma katkı faaliyetlerini birbirine ekleme yaparak değil, bir çarpan etkisiyle bütünleştirerek bu faaliyetler arasında sinerjiler yaratmayı hedeflediğini de sözlerine ekliyor. Dersliklerin sınıf ortamından çıkıp firmalarda gerçekleştirilmesi, öğretim üyesinin gerçekleştirdiği araştırma faaliyetlerinde küresel sorumluluklar temalarının işlenmesi üniversitenin bütünleşik yaklaşımının bir sonucu.



AGÜ Rektörü Prof. Dr.
İhsan Sabuncuoğlu



AGÜ, TEKNOLOJİNİN GELECEĞİNE YÖN VERECEK ARAŞTIRMALAR YÜRÜTÜYOR.

AGÜ, araştırma çıktılarının ekonomik değere ve toplumsal faydaya dönüştürülmesini sağlamak amacıyla, farklı disiplinlerden araştırmacıları bir araya getirerek ortak projelerin yürütülmesine imkan sunuyor. Sabuncuoğlu, "AGÜ, Birleşmiş Milletler'in tüm kalkınma hedeflerini kapsayan sürdürülebilirlik ana başlığı altında sağlık ve medikal biyoteknoloji, akıllı sistemler ve toplumlar, inovasyon ve girişimcilik ve enerji gibi küresel sorumluluk alanlarını gündemine alarak teknolojinin geleceğine yön verecek araştırmalara odaklanıyor" diyor.

AGÜ'de araştırmacı insan kaynağı bilgi, beceri ve yetkinlik gelişim ve iyileştirme politikaları geliştirilmiş olup hali hazırda uygulanıyor. Bu çerçevede, kongre ve konferans katılımları destekleniyor, üst düzey araştırmacıların kısa ve uzun dönemli misafir edilmesine yönelik imkanlar sağlanıyor, araştırmacılara ihtiyaç duydukları alanlarda kurum içi ve kurum dışı eğitim programları düzenleniyor. Ayrıca AGÜ öğretim elemanlarının uluslararası ve ulusal kuruluşlardan bilim insanları ile ortak proje yapabilmelerinin önünü açacak ikili işbirliği anlaşmaları destekleniyor.

35 adet ileri düzey araştırma laboratuvarı ve bir adet araştırma merkezi bulunan üniversite, ulusal ve uluslararası arenada öncü bir araştırma üniversitesi olmayı hedefliyor. AGÜ, her sene yeni araştırma alanlarını ve ileri düzey cihazları bünyesine kazandırıyor. Bunun yanı sıra, toplamda 10 bin metrekare civarı bir alana sahip olacak ve eğitim ve araştırma amaçlı kullanılacak iki yeni binası da 2018 yılı içerisinde faaliyete girecek. Üniversite tüm kurul ve süreçlerini araştırma odağını merkezde tutarak, eğitim ve toplumsal etkiyi de araştırma odağının çevresine yerleştirerek yürütüyor. Bu doğrultuda stratejik amaçlarla uyumlu faaliyet gösterecek üç adet mükemmeliyet merkezi kurulması hedefleniyor.

BİLGİ ÜRÜNE DÖNÜŞÜYOR

Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi yerleşkesinde, T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın da desteğiyle toplam 25 milyon TL bütçe ile kurulan "Yeni Nesil Gıda Kit ve Referans Madde Araştırma Geliştirme Merkezi"nde gıda, tarım ve sağlık alanlarında kullanılan ve yurt dışından ithal edilmekte olan tanı kitlerinin yerli imkanlarla üretilmesi hedefleniyor.



Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Mikdat Çakır

KONYA ŞEKER A.Ş. ve Anadolu Birlik Holding desteğiyle, Bilimsel Araştırma, Teknoloji, Eğitim ve Kültür (BARTEK) Vakfı tarafından 2013 yılında kurulan ve İngilizce eğitim veren Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Türkiye'nin gıda ve tarım alanındaki ilk ihtisas üniversitesi konumunda yer alıyor. Anadolu'nun en büyük tarım arazilerinden Konya Ovası ve Çatalhöyük bölgesinde yükselen üniversitenin, kooperatif çatısı altında bir araya gelen çiftçilerin kurduğu bir üniversite olduğunu belirten Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Mikdat Çakır, Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi'nin kuruluş felsefesinin bilgiyi ürüne dönüştürmek olduğunu vurguluyor.

Üniversite yerleşkesi içerisinde, T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın da desteğiyle toplam 25 milyon TL bütçe ile kurulumu gerçekleştirilen "Yeni Nesil Gıda Kit ve Referans Madde Araştırma Geliştirme Merkezi"nde (KİT-ARGEM) gıda, tarım ve sağlık alanlarında kullanılan ve tamamına yakını yurt dışından ithal edilmekte olan tanı kitlerinin yerli imkanlarla üretilmesi hedefleniyor. KİT-ARGEM ile bu tanı kitlerinin ve kitlerde kullanılan temel materyallerin yanı sıra bu amaçla kullanılan cihazların geliştirilebilmesi için gerekli altyapı oluşturulup, bilgi birikimi sağlanacak. Kendi alanında ülkemizde bir ilk olan merkezin akademi ve endüstriden oldukça fazla sayıda araştırmacı ve uygulayıcıya hizmet vermesi hedefleniyor. KİT-ARGEM çatısı altında hücre kültürü ve hibridoma, moleküler mikrobiyoloji, yeni nesil DNA dizileme, proteomiks, genomiks, mikroskopi, elektroforez, kimyasal sentez, temiz oda ve elektronik cihaz prototip laboratuvarı gibi farklı teknik altyapılara sahip pek çok laboratuvar yer alıyor.



EĞİTİM, UYGULAMA VE PROJE ÜSSÜ OLMAYI HEDEFLİYOR

Teknoloji transfer eden değil teknoloji üreten bir bilimsel altyapı kurulduğunu belirten Çakır, "Üniversite, kooperatiften tarımsal sanayiye geçişte öncü olan Konya Şeker A.Ş. ve Anadolu Birlik Holding çatısı altında faaliyet gösteren ve "Biyoekonomik Sistem" mantığında sıfır atık ile çalışan 45 tarımsal sanayi yatırımının merkezinde yer alıyor. Üniversitenin eğitim ve uygulama alt yapısı böyle bir stratejik tarım ve gıda üssü olup, bu şekilde bir alt yapıyı kullanma özgürlüğü çok az üniversitede mevcut. Bu karşılıklı etkileşimin ortaya çıkaracağı sinerjinin çok kısa zamanda sonuç vereceğine; bir eğitim, uygulama ve proje yönetim üssü olacak Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi'nin evrensel değerleri de dikkate alan yerli ve milli bir model olacağına inancımız tam" diyor.

TEKNOLOJİ ENTEGRELİ EĞİTİM ANLAYIŞI

Altınbaş Üniversitesi, Türkiye'nin önde gelen iş adamı ve profesyonel yöneticilerini ağırladıkları "Business Talks" programları ile hayat ve iş tecrübelerinde gençlere ışık tutuyor. Üniversite, örgün eğitime teknolojiyi entegre ederek yeni bir eğitim anlayışını da hayata geçirdi.

SOSYAL SORUMLULUK alanında eğitim projelerine odaklanan Altınbaş ailesi, Mehmet Altınbaş Eğitim ve Kültür Vakfı'nın farklı alanlarda yaptığı çalışmalarına, 2008 yılında Altınbaş Üniversitesini de ekledi. Altınbaş Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkan Vekili ve Mehmet Altınbaş Eğitim ve Kültür Vakfı Genel Müdürü Mehmet Tahir Özsoy, 2011 yılında ilk öğrencilerini alan üniversitenin, Altınbaş ailesi için her zaman en kıymetli sosyal sorumluluk projesi olduğuna değiniyor. Altınbaş Üniversitesi'nin bölüm müfredatlarında girişimcilik dersleri yer alıyor. Yıl içerisinde çeşitli zirve, konferans ve seminerler ile girişimcilik ruhunun öğrencilerde daha sıkı bir şekilde yer etmesi hedefleniyor. Üniversite ayrıca ülkenin önde gelen iş adamı ve profesyonel yöneticilerini ağırladıkları "Business Talks" adlı programları ile davet ettikleri insanların hayat ve iş tecrübelerinin gençlerin kendi hayatlarına da ışık olmasını amaçlıyor.

Öğrencilerin kurduğu girişimcilik kulübü tarafından gerçekleştirilen etkinliklere de destek olan Altınbaş Üniversitesi ile ilgili Özsoy, "Geçtiğimiz yıl, ülkemizin büyük melek yatırım ağlarından biri ile birlikte başlattığımız 'Benim Fikrim Benim İşim' isimli yarışmada dereceye giren ve para ödülü alan projeleri kuluçka merkezimize alarak onlara bir profesyonel ve bir akademik mentor atadık. Bu öğrencilerimiz, kuluçka merkezinde geliştirdikleri projeleri ile melek yatırımcıların önüne çıkma fırsatı yakalayacaklar. Bu yarışmaya projeleri ile başvuran öğrencilere yönelik girişimcilik seminerleri düzenledik" diyor. Altınbaş Üniversitesi, bu akademik yıl başından itibaren örgün eğitime teknolojiyi entegre ederek "Kişiselleştirilmiş Eğitim Yaklaşımı (KEY)" adıyla yeni bir eğitim anlayışını hayata geçirdi.



Altınbaş Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkan Vekili ve Mehmet Altınbaş Eğitim ve Kültür Vakfı Genel Müdürü Mehmet Tahir Özsoy



KEY İLE ÖĞRENCİLER EDİLGEN BİR DİNLEYİCİDEN, ETKİN BİR KATILIMCIYA DÖNÜŞÜYOR.

Bu yeni anlayışla, öğreticiyi bilgi ile öğrenci arasında bir aktarıcı olmaktan çıkararak bir anlamda öğrenme koçu haline getirip, 'öğrenmeyi öğrenmiş' bireylerin yetiştirilmesi amaçlanıyor. Bu yaklaşımda, öğrenci, edilgen bir dinleyici olmaktan öte etkin bir katılımcıya dönüşüyor.

Tüm bunların yanı sıra Co-Op uygulamaları ile öğrenciler daha mezun olmadan iş hayatı ile tanıştırılıyor ve iş hayatının gerektirdiği yetenekler, öğrenci mezun olmadan kazandırılıyor. Bu bağlamda çok sayıda firma ile Co-Op anlaşması bulunan Altınbaş Üniversitesi'nde öğrenciler, mezun olduğunda bu firmalardan iş teklifi alıyor. Özsoy, "Hedefimiz, mezunları iş dünyasında yer alan, topluma ve bilime katkı sağlayan gerçek anlamda girişimci ve yenilikçi bir üniversite olmak. TÜBİTAK'ın Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi listesinde yer almak da bir diğer arzumuz. Girişimcilik kültürünü tüm öğrencilerimize aşılayacak yeni yaklaşımlar üzerinde de çalışıyoruz. Kuluçka merkezimizi daha da geliştirmek önceliklerimiz arasında" diyor.

OKAN ÜNİVERSİTESİ'NDEN SÜRDÜRÜLEBİLİR KATKI

Okan Üniversitesi bölüm ayırımı yapmaksızın tüm öğrencilerine iş dünyasının önde gelen girişimcilerinin deneyimlerini paylaştığı girişimcilik dersini veriyor. "Sosyal Girişimcilik Fikir Hızlandırma Kampı" ile de sosyal girişimcilik ekosistemine sürdürülebilir bir katkı yapılıyor.

OKAN ÜNİVERSİTESİ, girişimcilik ruhunun ve yenilikçilik kültürünün bir ülkenin gelişmesinde en önemli basamak olduğu bilinciyle kuruluşundan bu yana girişimciliğe ayrı bir önem veriyor. Bu amaçla üniversitenin geliştirmiş olduğu girişimcilik ekosistemi içerisinde öğrencilere farklı olanaklar sunuluyor. Okan Üniversitesi, bölüm ayrımı yapmaksızın tüm öğrencilerine girişimcilik dersi veriyor. İş dünyasının önde gelen girişimcilerinin deneyimlerini paylaştığı girişimcilik dersi ile öğrencilere girişimcilik nosyonu kazandırmak hedefleniyor. Dersler ile girişimcilik ile ilgili uzmanlık kazanmak isteyen farklı disiplinlerdeki öğrencilere "Girişimcilik Yandal" programı ile yetkinlik kazandırılıyor. Girişimcilik dersi ile işletme lisans programına devam eden öğrenciler ise doğrudan girişimcilik ana bilim dalında uzmanlaşabilme imkanına sahip. Girişimcilik yaratıcı fikir geliştirme ve değerlendirme teknikleriyle iş fikrini belirleme, olgunlaştırma, inovatif yaklaşımlarla iş modelini tanımlama, iş planını hazırlama sürecini kuluçka merkezinde tasarım odaklı düşünme metodolojisi ile hayata geçirebiliyor. Ticarileştirme sürecinde teknik ve mentörlük desteğini ise üniversitenin ilgili akademik ve idari birimlerinden temin edilebilmekte.



GİRİŞİMCİLİK DERSİ İLE ÖĞRENCİLER DOĞRUDAN GİRİŞİMCİLİK ANA BİLİM DALINDA UZMANLAŞIYOR.

Üniversite içi girişimcilik eko-sistemini tamamlayan unsurlar arasında girişimcilik merkezi, kuluçka merkezi, İstanbul Teknopark içinde yer alan üniversite şirketi, paydaş şirketler bünyesinde kurulmuş ve kurulmaya devam edilen Ar-Ge ve tasarım merkezleri, teknoloji transfer ofisi, araştırma ve proje geliştirme direktörlüğü ve kurulum süreci devam eden Teknopark bulunuyor. Bunlara ilaveten dış paydaşlar kapsamında diğer girişimcilik merkezleri, kuluçka merkezleri, KOSGEB, TÜBİTAK, sivil toplum kuruluşları, kalkınma ajansları, finansman kuruluşları ve melek yatırımcılar da eko-sisteme dahil edildi. Şirket kuruluşunda ihtiyaç duyulan başlangıç sermaye desteği için KOSGEB ile kurumsal anlaşma yapıldığından, KOSGEB onaylı derslere katılan öğrenciler, girişimcilik projelerine ilişkin iş planları KOSGEB tarafından onaylandığı takdirde 50 bin TL'si geri ödemesiz 150 bin TL başlangıç sermayesini kullanmaya hak kazanıyor.



Dünyada ve Türkiye'de hızla önem kazanan "Sosyal Girişimcilik" alanında da Okan Üniversitesi öncü çalışmalarda bulunuyor. Nobel Barış Ödülü sahibi Prof. Muhammed Yunus tarafından 2011'de açılan Sosyal Girişimcilik Merkezi daha sonrasında Türkiye'de ilk defa YÖK onaylı olarak Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi olarak araştırma, danışmanlık ve çeşitli eğitimler sağlamaya devam ediyor. SOGLA Akademi ile ortaklaşa gerçekleştirilen "Sosyal Girişimcilik Fikir Hızlandırma Kampı" ile de sosyal girişimcilik ekosistemine sürdürülebilir bir katkı yapılıyor.

ŞİRKET BÖLÜNMELERİNDE VERGİ İNCELEMELERİ BAŞLIYOR

Maliye Bakanlığı tarafından başlatılan incelemelerde, kısmi bölünme işleminde yapılan sermaye azaltımı, hissedarlara kâr dağıtımı yapıldığı iddiası ile cezalı vergi tarhiyatları istenebiliyor.



LEON ASLAN COŞKUN
Mazars Denge
Yönetim Kurulu Başkanı,
YMM

DEĞERLİ OKUYUCULARIM, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 19. maddesinde düzenlenen bölünme uygulaması tam bölünme ve kısmi bölünme olarak ikiye ayrılmaktadır. Sermaye şirketlerinin bilançolarında kayıtlı bulunan taşınmaz, üretim tesisi ile iki tam yıl süreyle elde tuttukları iştirak hisselerini kayıtlı değerleri ile yeni kurulan veya kurulu olan bir sermaye şirketine ayni sermaye olarak koymaları işlemi kısmi bölünme olarak adlandırılmaktadır. Kısmi bölünmede üretim ve hizmet işletmelerinin devrinde işletme bütünlüğünü koruyacak şekilde faaliyetin devamı için gerekli aktif ve pasif kalemlerin de devredilmesi gerekmektedir. Kısmi bölünmede varlıkların devredildiği şirketin hisseleri devreden şirkette kalabileceği gibi devreden şirketin ortaklarına da verilebilmektedir. Örneğin A-A.Ş.'nin aktifine kayıtlı bir taşınmazın kısmi bölünme yolu ile yeni kurulacak B-A.Ş.'ne devredilmesi halinde, B-A.Ş.'nin hisseleri A-A.Ş.'ne verilebileceği gibi bu hisseler A-A.Ş.'nin ortaklarına da verilebilmektedir. Kısmi bölünme sonucu kurulan yeni şirketin hisselerinin, A-A.Ş. yerine onun ortaklarına verilmesi halinde, A-A.Ş.'nin aktifinde oluşacak azalma kadar bilanço denkliğinin sağlanması amacıyla pasifinde de sermaye azaltımına gidilmesi Türk Ticaret Kanunu gereği zorunluluktur. Maliye Bakanlığı işte bu noktada bölünen şirket sermayesine bölünmeden önce eklenen geçmiş yıl kârları, özel fonlar v.s... gibi değerleri, bölünme işlemi ile işletmeden çekiş ve ortaklara dağıtılmış kâr payı gibi değerlendiren bir yaklaşım ile vergi incelemeleri başlattığını görmekteyiz. Oysa Maliye Bakanlığı, kısmî bölünme sonucunda şirket sermayesinin azaltılması durumunda, daha önce sermayeye eklenmiş olan, enflasyon düzeltmesi fark hesapları ile geçmiş yıl kârlarının, varlıkların devredildiği diğer şirket muhasebe kayıtlarında ayrıca gösterilerek sermayenin bir unsuru olarak bilançoda yer alması halinde bu işlemin işletmeden çekiş ve kar dağıtımı olarak değerlendirilmeyeceği yönünde 2012 ila 2014 yıllarında özelgeler vermiştir.

Bölünme uygulaması mevzuatımıza 2001 yılında girmiştir. Maliye Bakanlığı'nın hem yaklaşık 18 yıldır devam eden bir uygulamayı kanun maddelerinde herhangi bir değişiklik olmadan hem de bugüne kadar süregelen görüşlerinin tersine bir görüş değişikliği ile mükellefleri vergileme yoluna gitmesi hukuki belirlilik, öngörülebilirlik ve yasallık ilkesi açısından olumlu olarak nitelendirilemez. Kısmi bölünme işlemi vergi ertelemesi olduğundan, bölen şirketlerin ileride tasfiye, sermaye azaltımı gibi nedenlerle vergilendirilmesi gerekir. Bu vergilerin kısmi bölünme anında bölünen şirketten talep edilmesi bölen şirket yönünden, ileride mükerrer vergi doğuracaktır. Yasa ile sınırları çizilmiş ve Türk Ticaret Kanunu'na göre zorunlu olarak yapılması gereken sermaye azaltımının bugüne kadar verilen Bakanlık özelgelerinin aksine bir uygulama ile vergilendirilmeye çalışılması şirketleri çok büyük vergi yükleri altında bırakabilecektir. Diğer taraftan, bundan sonra kısmi bölünme müessesesinin uygulaması da neredeyse ortadan kalkacağından, başta mükellefler olmak üzere Türk ekonomisi de üretim, istihdam, yabancı sermaye yatırımları açısından olumsuz etkilenecektir.

DAVOS'U ISKALAMAK!

23-26 Ocak tarihlerinde Davos'ta toplanacak olan Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum – WEF) bu seneki teması "Parçalanmış olan Dünyada, paylaşılan ortak geleceği yaratmak" olarak belirlenmiş.



ALİ AĞAOĞLU
Finansal Piyasalar Danışmanı

WEF'İN KATILIMCILARI OLARAK politik aktörler genelde ön plandadır ancak teknoloji ve sivil toplum örgütleri de bu forumun önemli katılımcılarıdır. Endüstri 4.0'ın yine başrolde olacağı toplantılarda, kadının rolü ve ekonomiye katılımı da önde gelecek konu başlıklarından olacakmış. Trump'ın da katılacağı ve kapanış konuşmasını yapacağı açıklanan toplantılara "One Minute" vakasından sonra bizim cepheden katılım sınırlı, 'düşük temsil düzeyinde' olmaya devam ediyor.

Küresel olarak önemli aktörlerin bir araya geldiği en büyük organizasyonlardan biri olan WEF'te bugün konuşulanlar, yarın hayata geçmeye aday konular oluyor. Bu nedenle küresel ekonomi ile ilgili önemli tarafların bir araya geleceği toplantılarda konuşulacakları yakından izlemekte fayda var.

Afrin/Suriye ya da iç politikada yaşananlarla günümüzü ve gündemimizi doldurursak, dünyada olup bitenleri fark edemememiz ve hatta önümüzdeki nesiller adına önemli konuları ıskalamamız da söz konusu olacaktır.

Geçtiğimiz günlerde "Freedom House" (Özgürlük evi) 2018 yılı özgürlük raporunu yayınlamış. İnsan hakları, basın özgürlüğü, hukuk adaleti ve demokratik değerler bağlamında 195 ülke incelenmiş ve bu ülkelerin 88'i özgür, 58'i kısmen özgür ve 49'u ise özgür değil olarak değerlendirilmiş. 2018 raporunda Türkiye "Kısmen özgür ülkeler" kategorisinden "Özgür olmayan ülkeler" kategorisine indirilmiş. Türkiye rapora göre geçen yıl ölçüsünün 6 puan altından kalmış. Bu rapor bizim politikacılarımız tarafından yine "yok hükmünde" sayılabilir. Kendi bakış açılarından haklı olabilirler ancak kürenin çok büyük nüfusunu temsil edenler tarafından bu değerlendirmeler yakından izleniyor. Özellikle de bunların fon yöneticileri, şirket yöneticileri ve yatırımcıları tarafından.

Davos'ta olanlar da ya aynı kişiler, ya da "mesai arkadaşları", iş ortakları veya onlarla birlikte karar verenler. Sadece Davos değil, benzeri toplantıları boykot etmek belki iç politika adına bazı kazanımlar sağlıyordur; ancak toplumumuzun geleceği adına Davos ve benzeri toplantılarda konuşulanları yakından izlemek (Toplantı özetleri, oradaki ikili ilişkilerin sağladığı faydaları asla sağlamayacaktır!) küresel trendleri ıskalamamak adına önemli!

Sorun sadece bu toplantıların kendisi değil. Asıl mesele küresel trendlerin izlenmesi ve ıskalanmaması. Dünyanın; algoritmalar ve yapay zeka ile uğraştığı, uzay madenciliğinin gündeme geldiği, Blockchain ile küresel finans sisteminin ve devamında "para sisteminin" değişiminin tartıştığı bir ortamda Bu gelişmeleri ıskalayacak olursak, çocuklarımız bizleri affetmeyecek. Tıpkı bugün Irak, Suriye, Kuzey Kore ve Sahara üstü Afrika ülkelerindeki çocuklar gibi... Gelişimin yakalanabilmesi için özgür beyinlere ihtiyaç var. Özgürlüğün olduğu ortamlarda ancak farklı fikirler yeşerebilir, birbirleriyle tartışarak en iyisi olmasa da en optimumunu yakalayabilirler. Ancak biz özgürlüğü kısıtlar, farklı düşüncelere "kapalı" olursak ne kendi içimizde daha iyiyi bulma, nede küresel değişim ve gelişimleri önce anlayıp, sonra da katkı sağlayabilecek ortamı oluşturamayız.

Freedom House'un hazırladığı rapor bu konuda bir uyarı olmasa da bir yol gösterici olarak kabul edilmeli ve bu konuda neleri daha iyi yapmamız, neleri değiştirmemiz gerektiğini arayıp bulmak için bir işaret fişeği olarak kabul etmemizde fayda var. Bugün Davos'u, yarın yapay zekayı, sonraki gün Blockchain'i "bizden değil" diye ret edersek, çok değil haftanın sonunda biz değil ama çocuklarımızı "çırak çıkacaktır"!

Dünya algoritma yazan ve yapay zekayı yaratıp kontrol eden "elitlerin" ve artık kas gücüne de ihtiyaç kalmayan bir dünyaya, "gereksizlerin" dünyasına doğru gidiyor.

Yol ayrımındayız: Homo Deus'un yazarı Yuval Hariri'nin tanımlarıyla; küresel "elitler" mi yetiştireceğiz, yoksa "gereksizlerden" biri mi olacağız!

ÇİN VE ABD İLİŞKİSİ

Gündemin sıcak konularından biri de ABD-Çin arasında yaşanan ticaret gerginliğinin finansal alana da sıçrama riski oldu.

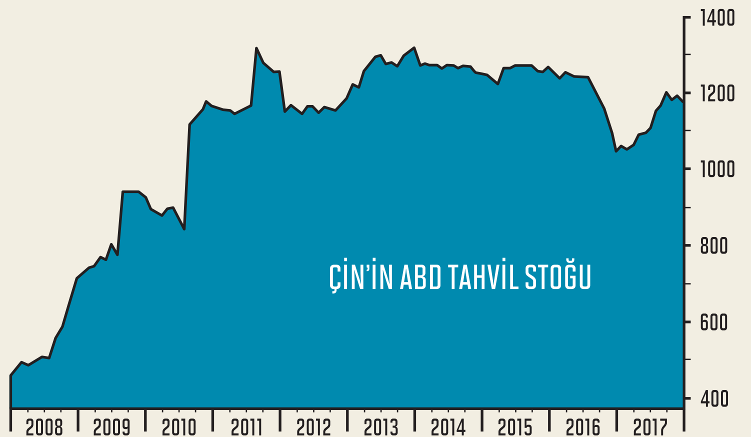


ŞANT MANUKYAN
İş Yatırım Uluslararası Piyasalar – Hisse Senedi ve Türev Müdürü

TRUMP'IN, ÖNEMLİ ÖLÇÜDE haklı olarak, Çin'in ticaret uygulamalarını eleştirmesi ile başlayan tartışma "isimsiz" Çin kaynaklarının ABD tahvilleri ile ilgili "şüphelerini" açıklaması ile yeni bir boyuta ulaştı. Bu kaynaklara göre Çin ABD tahvil stokunu artırmayabilir ve hatta azaltabilirdi. Ertesi gün konu üzerinde daha net bir otoriteye sahip olan SAFE bu açıklamayı hatalı ve yalan haber olarak nitelendirmiş olsa da piyasalar açısından gerçekleşmesi imkânsız bir senaryo da değil. Konuya daha detaylı bakmadan önce durum tespiti yapmamız doğru olacaktır. Grafikte net olarak görüldüğü üzere Çin zaten 2011 yılından bu yana ABD tahvil stokunda artışa gitmiyor ve hatta zirvesine oranla zaten satışa da geçmiş durumda. Bu durumu uzun süredir göz ardı etmiş olan veya korkmayan piyasaların şimdi panik yaşaması anlaşılmaz bir durum. Elbette Çin portföyünü tam olarak göstermiyor ve daha önce de Ingiltere veya Belçika gibi ülkeler üzerinden alım satım yapmıştı. Ancak açıklamalarda yeni bir bilgi olmadığı tespitini yapabiliriz.

TIC VERİSİNE GÖRE ÇİN'İN ELİNDE TUTTUĞU ABD TAHVİL STOKU

Bir adım daha ileri giderek bu işlemlerden kimin ne gibi çıkarı olduğunu görmeye çalışalım. ABD pazarına ihracat yapan Çinli firmalar kazandıkları dolarları yurtiçine getirerek merkez bankasına yani PBOC'ye satıyor. PBOC bu dolarları satın almak için Yuan basıyor ve piyasaya likidite veriyor. Böylece gevşek para politikası aracılığı ile faiz oranlarını düşük tutarken Yuan'ın değerini de ihracatı destekleyecek şekilde ayarlıyor. Yüksek doviz rezervleri ve kapalı sermaye hesapları sayesinde daha önce pek çok gelişmekte olan ülkenin başına gelen spekülatif saldırılardan da rahatlıkla korunmuş oluyor. Burada önemli olan nokta PBOC'nin bilançosundan doların bir karşılığı olduğu gerçeği. Öte yandan Çin gibi büyük bir ticaret fazlası veren ve devasa bir rezerv biriktiren bir ülke parasını hangi menkullere yatırabilir. Elbette İsviçre gibi daha sağlam ülkeler akla gelebilir ancak yeterince derin bir bono piyasası yok. Almanya bir alternatif olsa da ECB piyasayı "kuruttu" diyebiliriz. Japon bono piyasası büyük olsa da hem BOJ alımları nedeni ile artık derin değil hem de ABD tahvilleri 2.60% getirirken JGB getirisi sadece 0.07%. Peki Çin ABD tahvillerini sattıktan sonra eline geçen doları ne yapacak? Şayet bu dolar bonolardan çıkarak emlak, vergi paketi nedeni ile avantajlı hale gelen reel yatırımlar veya hisselere gidecekse ABD açısından bir sorun olmadığı gibi çok daha tercih edilen bir durum. Peki ABD için sorun hangi noktada başlayabilir? Enflasyon beklentilerinin ve vade priminin arttığı bir dönemde Çin kendi portföyünü de vuracak şekilde çok büyük miktarlarda ve kısa zamana yayılmış satışlar yaparsa ABD borçlanma getirileri kontrolsüz bir zıplama gösterebilir. Bu harekete paralel olarak doların rezervlerindeki payını azaltma kararı alması durumunda ise elbette kurlarda dolar aleyhine hareketlerr yaşanacaktır. Ancak gayrı resmi olarak dolar çıpasına bağlı olan Yuan bu tip bir gelişmede hızla değer kazanacağından Çin ihracat makinesi için de problem söz konusu olacaktır. Toparlarsak, itiş kakış çok gürültü yaratacak olsa da Çin radikal bir adım atmak istemeyecektir.



TANITIM



Hublot'ta yenilik

20 adetten oluşan Classic Fusion Tourbillon Berluti Scritto King Gold ve Classic Fusion Tourbillon Scritto All Black 45 mm kasa çapına sahip. Ünlü Scritto motifi dekorlu deri kadran Berluti'nin imzasını taşıyor ve saat altı pozisyonunda yer alan açıklık, Hublot Atölyesi'nin mühendisleri ve saat ustaları tarafından geliştirilip üretilen Tourbillon'u gün yüzüne çıkarıyor. El yapımı kayışı olan bu iki saat, tamamı Berluti polisajlı özel üretim Berluti kasaya sahip.



İki kat büyüme

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için geliştirilen online ön muhasebe programı Paraşüt, 2017 yılını iki katı bir büyüme ile kapattığını duyurdu. Platformuna pek çok yeni özellik ekleyen Paraşüt ile KOBİ'ler, mobil uygulama üzerinden, otobüsten, vapurdan, evden, kısacası bulundukları her yerden faturalarını oluşturup anında gönderme imkanına sahip oldu. Paraşüt Kurucu Ortağı Sean YU "Günümüzde rekabet yoğun yaşanıyor ve iş modelleri her geçen gün değişiyor ve gelişiyor. Gelişen ihtiyaçlara göre platformumuzun özellikleri ve kullanım alanlarını da genişletmeye devam ediyoruz" diyor.

HiPP'ten kışa özel

Soğuk kış günlerinde, HiPP Hassas Nemlendirici Krem, hassas cildleri nemlendirirken; içeriğindeki organik badem yağı sayesinde de cildi beslemeye yardımcı oluyor. Kremin içeriğinde, renklendirici, allerjen bileşenler, mineral yağ, esansiyel yağ, polietilen glikol(PEG), paraben ve hayvansal ham maddeler bulunmuyor.



Dockers'tan hediye seçenekleri



Dockers by Gerli, kahverengi, siyah ve gri gibi her renkle uyumlu tonların ağırlıkta olduğu koleksiyonuyla Sevgililer Günü'nü karşılıyor. Günlük kullanım için alternatifler sunan Dockers by Gerli, zaman ve mekan fark etmeksizin, gün boyu hareket özgürlüğü sağlıyor. Koleksiyonda süet ve derinin bir arada kullanımı dikkat çekiyor.

Unutulmaz bir anı



Tarihi ve merkezi konumuyla İstanbul'un en etkileyici mekanlarından CVK Park Bosphorus Hotel Istanbul'un terasında yer alan Izaka restoran, Sevgililer Günü'ne özel unutulmaz bir gece hazırladı. Geceye özel hazırladığı menüde; başlangıç tabağında deniz arslanı söğüş, somon lakerda, soya soslu uskumru, keçi peynirli kalamardan oluşan deniz mahsülleri kombinasyonu servis ediliyor. Menünün yıldızı ise patates ve porçini mantar yahnisi eşliğinde servis edilen tavada pişirilmiş dana madalyon. Geceye Mehmet Teoman şarkıları ile eşlik edecek.



Sevgililer Günü'ne özel

Sevgililer Günü'nde Safran Restoran ve City Lights Restoran&Bar aşk ve müzik dolu bir gece sunuyor. InterContinental İstanbul'un İstanbul manzarasına sahip terasında yer alan restoranlar Sevgililer Günü'ne özel menü hazırladı. Menüden öne çıkan lezzetler ise şöyle: Somon Gravlax, Dana Bonfile, Çikolatalı Ravioli... Safran Restoran'da canlı Türk sanat müziği ve City Lights Restoran&Bar Orka Orkestrası performansı yer alacak.

Yeni bir dönem

Reklamcılığa 1995 yılında Movida'da başlayan Emrah Akay, sektörde 22. yılını kutluyor. Akay, Cannes Lions, Epica, New York Festivals, Golden Drum, Eurobest dahil 100'ün üzerinde ödülün sahibi. "Come to Movida"da yeni bir dönemin başladığına değinen Akay, "Biz burada sadece reklam yapmayacağız. Burayı bir çekim merkezi yapacağız. Sektörün ihtiyacı olan düşük maliyetli prodüksiyon, online aktivasyon, promo ve medya fikirlerimizle fark yaratacağız. Sektördeki yetişmiş insan kaynağıyla da hibrit modeller üzerinden işbirlikleri gerçekleştireceğiz" diyor.



Montblanc'ın yeni koleksiyonu

Star Legacy Koleksiyonu, 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başları arasında üretilen Minerva cep saatlerinden ilham alınarak tasarlandı. Detay işçiliği konusundaki hassasiyeti ve yüksek okunabilirliği ile diğer koleksiyonlardan ayrılan Star Legacy, bugün Montblanc'ın en önemli koleksiyonlarından biri. Yeni modelde modern bir kasa ve kadran kombinasyonu kullanıldı. Yeni modelin kasası 44.8 mm çapında tasarlandı. Her iki yüzünde de çizilmeye dayanıklı safir kristal camların yer aldığı kasanın su geçirmezlik değeri ise 30 metre olarak ayarlandı.





Borusan Lojistik'e ödül

Marketing Türkiye ve Akademetre iş birliğiyle düzenlenen "The ONE Awards Bütünleşik Pazarlama Ödülleri" sonuçlandı. Borusan Lojistik, "Lojistik Firmaları" kategorisinde "En İtibarlı Şirket" ödülünün sahibi oldu. Organizasyon, yıl içinde itibarını en çok artıran markaları ve paydaşlarını ödüllendiriyor. Araştırmada yılın en başarılı markaları ve paydaşları 12 ilde toplam bin 200 kişiyle yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda belirleniyor.



Sika'da atama

İsviçre merkezli Sika Grubu, 2009 yılından bu yana Sika Türkiye Genel Müdürlüğü'nü yürütmekte olan Bora Yıldırım'ı, 1 Mart 2018 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Ortadoğu Bölge Müdürü olarak atadı. Yeni görevini Sika Türkiye ofisinden yürütecek olan Bora Yıldırım bu atama ile birlikte, Sika global yapılanması içerisindeki en büyük bölge olan ve 60 ülkeyi kapsayan EMEA (Avrupa, Ortadoğu ve Afrika) Bölgesi'nin Su Yalıtımı Hedef Pazar Müdürü sorumluluğunu da üstlenecek.

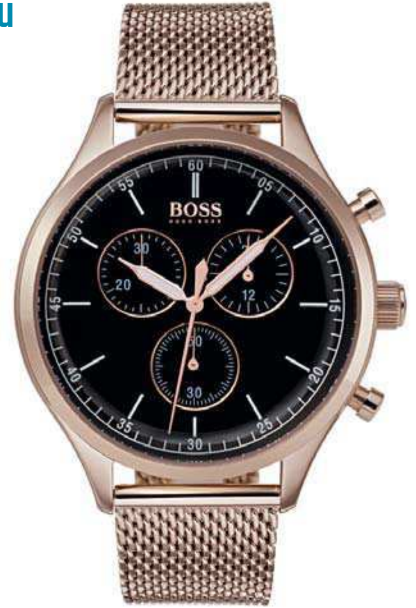


Protranslate Avrupa'da Büyüyor

Son yıllarda Türkiye, Arap ve Kuzey Afrika (MENA) ülkelerinde hızla büyüyen online tercüme hizmetleri platformu Protranslate, yeni yatırımlarına Avrupa ülkelerinde devam ediyor. İnternet üzerinden tercüme hizmetleri sunan şirket halihazırda kullanımda olan İngilizce web sitesinin yanı sıra önümüzdeki yıl İspanyolca ve Fransızca dillerindeki web siteleriyle de Avrupa ülkelerindeki müşterilerine hizmet vermeye başlayacak.

Şık ve konforlu

Boss Watches Companion saat koleksiyonu, birbirinden farklı detaylara sahip. Şık ve konforlu koleksiyonda, fonksiyonel özellikler ve estetik çizgiler bir arada sunuluyor. İddialı stili ve modern detayları, saat modeline nostaljik ve vintage bir görünüm kazandırıyor. Kıvrımlı kadran çevresi ve göstergeleri çevreleyen kristaller, mantar formunda elegant pimler, mine kaplı kadranlar, geçmişin izlerini taşıyor. Simetrik kronografa ve göstergelere sahip kadranda elegant stil, sportif çizgilerle bir araya geliyor.





Keskinoğlu'nun 2018 hedefi

2017'de şirket yönetimine profesyonelleri dahil etmekten logo ve kurumsal kimlik yenilemesine kadar birçok değişimi gerçekleştiren Keskinoğlu, kapasite artışı ve ekipman yenilemesi için de 15 milyon TL yatırım gerçekleştirdi. 2017'yi 1,1 milyar TL ciro ve 54,2 milyon dolarlık ihracatla kapatan Keskinoğlu 2018'de ihracatını ise 110 milyon dolara yükseltmeyi hedefliyor.



Değişimin ruhu

Roberto Cavalli'nin kreatif direktörü Paul Surridge, markadaki ilk koleksiyon deneyiminde modern kadını hareket halinde yansıtıyor; çekici, kuvvetli, güçlü ve değişken... Koleksiyon günlük kıyafetlere yoğunlaşarak, gerçek, dinamik ve atletik bir gardırop sunuyor. İtalyan zanaatı ve kalitesinin yanı sıra, her zamankinden farklı bir tarz ve ruh haliyle Cavalli'nin yaz koleksiyonu günlük yaşamınıza modern bir hava katıyor. Geçmişe atıfta bulunun anti-nostaljik ve ileriye dönük koleksiyonda moda evinin mirasını vurgulayan zebra ve leopar gibi hayvani desenler ve Toskana peyzajından alınmış sıcak tonlar yansıyor.

Nike'ın yeni teknolojisi

Köpük teknolojisindeki en son yenilik olan Nike React teknolojisiyle geliştirilen ilk koşu ayakkabısı Nike Epic React, koşucuların ihtiyaç duydukları her özelliğe karşılık veriyor. Her adımda darbeyi yumuşatan ve koşunun sonuna dek gereken enerjiyi sağlamak üzere tasarlan Nike Epic React, her adımda ayakta hissedilen darbeyi yumuşatıyor, koşunun sonuna dek ihtiyaç duyulan enerjiyi sağlıyor.





Cüzdansız alışveriş

Alışverişin app'i Hopi, Türkiye'nin önde gelen kahve zincirlerinden Kahve Dünyası'nda da kazandırıyor. Hopi, üyelerine şubat ayı boyunca Kahve Dünyası'ndan mobil ödeme ile aldıkları her kahvenin ikincisini hediye ediyor.

Mutfakta doğa esintisi

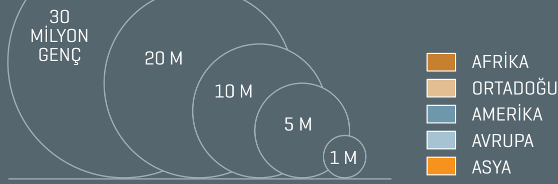
Renkli serileriyle küçük ev aletlerine tasarım ve estetik kazandıran Fakir Hausgeräte, kendi özel renk pantonesiyle tasarladığı Turquoise serisiyle doğanın dinginliğini mutfaklara taşıyor. Mavi ve yeşilin büyüleyici ahengiyle adını turkuaz taşından alan renk, Fakir Hausgeräte'nin mutfak grubu ürünleriyle ilk kez mutfaklara geliyor. Tourquoise serisinde yer alan Fakir Kaave Türk Kahvesi Makinesi, Lucca Blender Seti, Sierra El Mikseri, Dual Trex Doğrayıcı, River Çay Makinesi, Adell Su Isıtıcısı, Goldie Su Isıtıcısı, Gravis Tost Makinesi ve Rubra Ekmek Kızartma Makinesi kadınların mutfaktaki en büyük yardımcıları oluyor.



DÜNYA HANTALLAŞIYOR

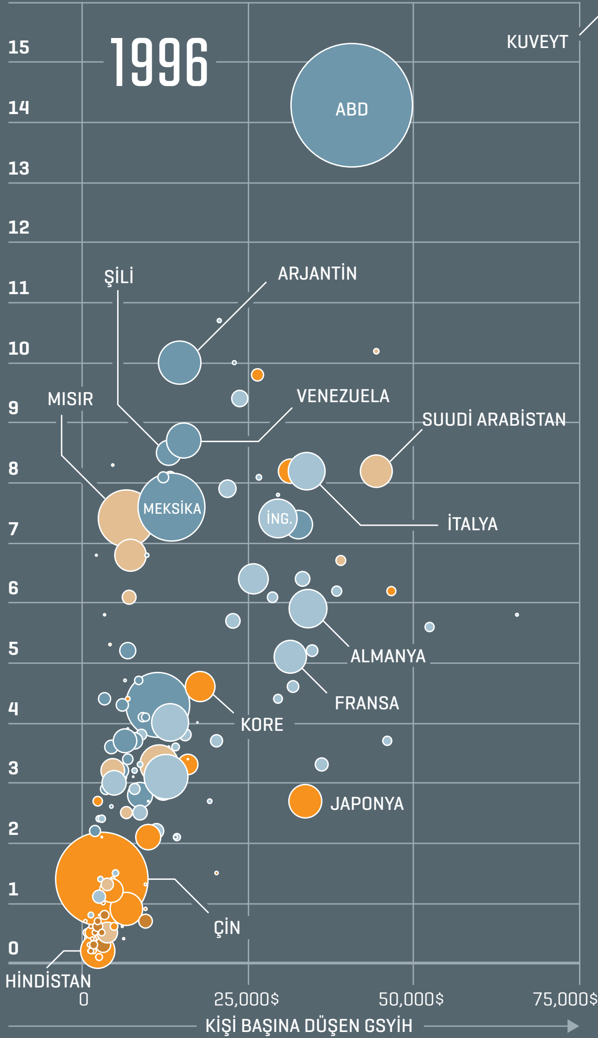
GENÇLERDE OBEZİTE GÖRÜLME SIKLIĞINDAKİ DEĞİŞİM*

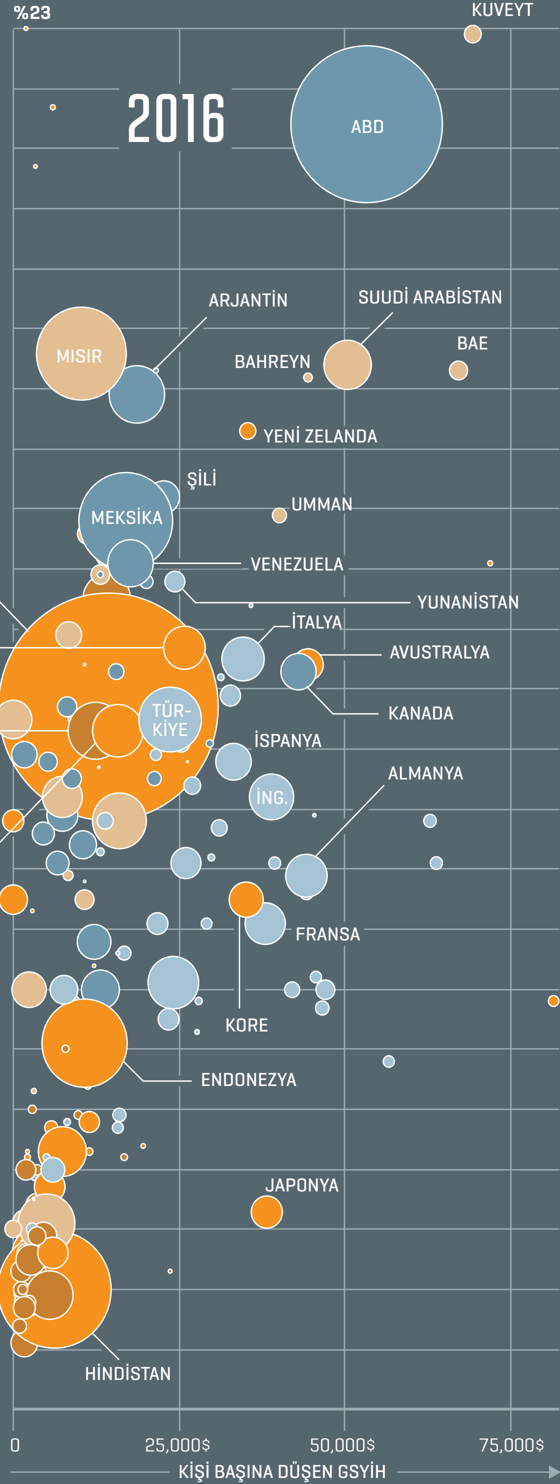
*YAŞ 5–19



OBEZİTE GÖRÜLME SIKLIĞI

%16





DÜNYA her geçen gün gittikçe daha fazla kilo alıyor. Bunun sonucunda da, obeziteyle ilişkili ilaç maliyetlerinde devasa bir artış bekleyebiliriz. CDC'nin en son elde ettiği verilere göre, obezite oranları ABD'de yeni yüksek değerlere ulaşmış bulunuyor; nitekim, yetişkinlerin yüzde 40'ı obez kategorisinde. Ancak yukarıdaki grafiğin de gösterdiği gibi, obezite aslında bütün dünyayı gittikçe daha fazla kaygılandıran küresel bir sorun ve özellikle de, çok fazla sayıda çocuğu etkileyen bir sorun. Imperial College London ve Dünya Sağlık Örgütü'nün araştırması çocuk ve ergen obezitesinin son 40 yılda dünyada 10 kat arttığını ortaya koydu. Dünya Obezite Federasyonu obeziteden kaynaklı sağlık sorunlarının 2025 yılında yılda 1,2 trilyon dolara ulaşacağını tahmin ediyor. —**BRIAN O'KEEFE**

NOTLAR: 2011 YILINDA DOLAR CİNSİNDEN KİŞİ BAŞINA GSYİH (SATIN ALMA GÜCÜNE GÖRE DÜZENLENMİŞTİR). 2016 YILI GRAFİĞİNE AİT NÜFUS VE GSYİH BİLGİLERİ EN SON VERİLERE DAYANIYOR. KAYNAKLAR: DSÖ; BM NÜFUS BİRİMİ; DÜNYA BANKASI

GRAFİK **NICOLAS RAPP**

!f
ist-
an-
bul

BAĞIMSIZ/
FİLMLER/
FESTİVALİ/
INDEPENDENT/
FILM/
FESTIVAL/

17. !f İSTANBUL BAĞIMSIZ FİLMLER FESTİVALİ

17th !f ISTANBUL INDEPENDENT FILM FESTIVAL

FESTİVAL PARTNERİ
maximum
maximum.com.tr

CGV MARS CINEMA GROUP

İstanbul
15 - 25 Şubat / February 2018
Cinemaximum City's Nişantaşı
Cinemaximum Kanyon
Cinemaximum Akasya
Caddebostan Kültür Merkezi (CKM)

Ankara
1 - 4 Mart / March 2018
Cinemaximum Armada

İzmir
1 - 4 Mart / March 2018
Cinemaximum Konak Pier

ifistanbul.com #if2018 #ifteizledim #ifmaximumda